جامعة آل البيت
كلية إدارة الأعمال
قسم المحاسبة

أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتخفيض التكلفة في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية

The Impact of Balance Score Card to Reduce the Cost to Support the Competitive Capabilities in Kuwaiti Industrial Companies

إعداد الطالب
ناصر فهيد العنزي

إشراف
الأستاذ الدكتور جمال عادل الشرايري

رسالة قدمت استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة

٢٠١٥

التفويض

أنا ناصر فهيد العنزي، أفوّض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

الاسم:

التوقيع:

التاريخ: ٢١ / ٥ / ٢٠١٥

إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

أنا الطالب: ناصر فهيد العنزي الرقم الجامعي: ١٣٢٠٥٠٤٠٢٢

التخصص: محاسبة الكلية: إدارة المال والأعمال

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتخفيض التكلفة في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية. كما أنني أعلن بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسيساً على ما تقدم فإنني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب: .... التاريخ ٢١ / ٥ / ٢٠١٥

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة

أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتخفيض التكلفة في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية

وأجيزت بتاريخ: ٢١ / ٥ / ٢٠١٥

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الأستاذ الدكتور جمال عادل الشرايري	**مشرفا ورئيساً**	....
(جامعة آل البيت)		
الدكتور سيف عبيد الشبيل	**عضواً**	....
(جامعة آل البيت)		
الدكتور مهند أكرم	**عضواً**	....
(جامعة آل البيت)		
الدكتور محمود جلال	**عضواً**	....
(جامعة الزرقاء الخاصة)		

شكر وتقدير

أحمد الله واشكره تعالى على ما أنعم به عليّ من فضل وتوفيق فمنحني العلم والمعرفة والقدرة على إتمام هذا الجهد المتواضع، ويسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور جمال عادل الشرايري الذي تكرّم مشكوراً بقبول الإشراف على هذه الرسالة، حيث قدم لي النصح والإرشاد طيلة فترة إعدادها.

ويسرني أن أتقدم بخالص شكري وتقديري لكافة الأساتذة الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة آل البيت والإداريين فيها، وكذلك للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة.

كما واشكر كل من ساهم في إنجاز هذا الجهد سواء بالتشجيع أو المساندة، وخاصة الزملاء في الشركات الصناعية الكويتية الذين تفضلوا بالإجابة عن اسئلة الدراسة لما أبدوه من تعاون وتسهيلات تعجز الكلمات عن تقديرها، فلا يسعني إلا أن أسأل الله عز وجل التوفيق لهم في خدمة وطننا العزيز الكويت.

الإهداء

أقدم حصيلة هذا الجهد العلمي المتواضع إلى:

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك جل جلالك

إلى روح سيدنا، وحبيبنا، وشفيعنا، وقائدنا، وزعيمنا، وإمامنا، وهادينا، ونبينا، ورسولنا. حبيب الله وصفيه ورسوله محمد (صلى الله عليه وسلم)

إلى من علمني كيف الصعود وحمل لي شعلة
تلذذ بحروقتها في يديه لينير دربي
إليك يا من كلله الله بالهيبة والوقار..إلى من علمني العطاء بدون انتظار
إليك.. نعم إليك يا أبي.

إلى من غرست حبها في قلبي جذراً عميقاً
إلى من زرعتني خيراً وعطاءاً..
إليك.. نعم إليك يا أمي.

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله..
إلى القلوب الطاهرة رياحين حياتي..
إليكم .. إليكم يا أخوتي.

المحتويات

قائمة الجداول

قائمة بالأشكال

الملخص

أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتخفيض التكلفة في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية

إعداد

ناصر فهيد العنزي

إشراف

الأستاذ الدكتور جمال عادل الشرايري

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتخفيض التكلفة في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية، ولتحقيق هذا الهدف فإن الباحث تعامل مع نوعين من البيانات هما الثانوية والبيانات الأولية، واتبع فيها الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، تم استخدام استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة والتي شملت (٧٥) مستجيباً من المديرين الماليين ورؤساء أقسام المحاسبة والمحاسبين والمحاسبين الإداريين في الشركات الصناعية الكويتية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة (المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو) في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، كما أظهرت النتائج أن إدارة الشركة تحاول تطوير مهارات العاملين لتبنّي سياسات منطقية ومدروسة لتحسين الممارسات في الشركة بما يدعم القدرة التنافسية، وتحاول أيضا متابعة الأعمال المستحدثة للشركات الأخرى باستمرار والاستفادة منها بما يتلاءم مع بيئة الشركة.

وأوصت الدراسة بقيام الشركات الصناعية الكويتية بتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن على الوجه الصحيح وتوخي الدقة أثناء التطبيق وبما يؤدي إلى تحسين وتقييم الأداء الإستراتيجي بصورة واضحة وشاملة. وضرورة استفادة الشركات الصناعية الكويتية من استخدام بطاقة الأداء المتوازن لكونها قادرة على مواكبة التطور والابتكار وتسهم في ابتكار منتجات تلبي احتياجات السوق.

Abstract

The Impact of Balance Score Card to Reduce the Cost to Support the Competitive Capabilities in Kuwaiti Industrial Companies

Prepared by: Nasser Fahid Al-Anzi
Supervised By: Prof. Dr. Jamal Adel Alshraira

This study aimed to o identify the impact of balance score card to support the competitive capabilities in Kuwaiti industrial companies, and to achieve this goal, the researcher dealing with two types of data are secondary and primary data, and follow the researcher descriptive analytical method, was used a questionnaire was distributed to a sample study which included 75 respondents from financial managers and heads of departments of accounting, accountants, management accountants in the Kuwaiti industrial companies.

The study found the presence of the impact of a statistically significant for the use of the Balanced Scorecard to reduce the cost of the four dimensions (financial, customers, internal processes, learning and growth) in support of competitiveness in the Kuwaiti industrial companies and from the point of the study sample of view, as the results showed that The company management is trying to develop the skills of workers to adopt a logical and well thought out policies to improve practices in the company to support competitiveness, and also trying to follow the updated business to other companies and use them constantly in line with the company's environment.

The study certainly recommended the Kuwaiti industrial companies applying the Balanced Scorecard axes properly and accuracy during application, leading to the improvement and evaluation of strategic performance in a clear and comprehensive. And the need to take advantage of the Kuwaiti industrial companies use a Balanced Scorecard for being able to keep up with evolution, innovation and contribute to creating products that meet market needs.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

١-١ تمهيد

١-٢ مشكلة الدراسة وعناصرها

١-٣ أهداف الدراسة

١-٤ أهمية الدراسة

١-٥ فرضيات الدراسة

١-٦ نموذج الدراسة

١-٧ مصطلحات الدراسة

١-٨ حدود الدراسة

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

١-١ تمهيد

يشهد العالم اليوم تحولات هائلة أنتجت واقعاً جديداً يبدو للجميع أنه يقوم على التواصل والاتصال الحظي من خلال الأقمار الصناعية والإنترنت. كذلك أدت التحولات في البيئة الاقتصادية المحلية والإقليمية والدولية إلى زيادة حدة المنافسة بين المنظمات على كافة المستويات، كما اتسم اقتصاد المعرفة بالتعقيد والديناميكية، وأصبحت المعرفة مورداً استراتيجياً يتنامى بشكل تراكمي ويؤثر بشكل كبير على المركز التنافسي للمنظمة (Burnes, 2014, p: 31).

وقد كان من آثار هذه التحولات بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل الشركات بدرجة غير مسبوقة، ومن هنا أصبحت الشركات في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب القدرات التنافسية لإمكان تحسين موقعها في الأسواق أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين.

وبالتالي فإن دخول مضمار المنافسة يتطلب من المنظمة التمتع بالعديد من المزايا، لعل من أهمها الأسعار الملائمة لمنتجاتها وخدماتها، والاختيار الدقيق لنوعية هذه المنتجات والخدمات، مما يؤمن سرعة الحصول على العوائد المتأتية من عمليات تقديم المنتج أو الخدمة بأقل حد ممكن من المخاطر. وهذا يعتمد على جودة المنتج أو الخدمة من ناحية وقدرة الإدارة على اتخاذ القرار المناسب وبالسعر المناسب لمنتجاتها وخدماتها في الوقت المناسب وهذا بدوره يتطلب نظام كفوء يؤمن دقة احتساب تكلفة المنتج أو الخدمة بأقصى قدر من الدقة، إضافة إلى تأمين كامل المعلومات المتعلقة بالمنتج أو الخدمة في الوقت المناسب.

كما إن الوصول إلى تحقيق القدرة التنافسية والمحافظة عليها إنما يتطلب تكاملا في الأداء بين جميع العاملين والجهد المحاسبي والوعي الكامل والدائم بكل المستجدات على

الساحة العالمية في ذات الوقت ومن ثم لا يمكن القول بأن القدرة التنافسية لمنظمة ما يمكن أن تزيد بناءاً على نشاط اقتصادي بذاته.

لذلك تسعى الشركات الصناعية الكويتية وفي ظل شدة المنافسة، نحو توسيع مجالات أعمالها لزيادة قدرتها التنافسية على مثيلاتها من المنافسين، وهي بذلك تبحث عن الجديد من السبل التي تساعدها في تحقيق ذلك، وإن واحدة من هذه السبل هو إحداث تغيير في سياستها بما يحقق انتقالها من الوضع القائم إلى الوضع الذي تسعى أن تكون فيه مستقبلاً، فان هذا الانتقال يتطلب غالباً منها اتخاذ إجراءات إدارية معينة، وقد جرت العادة على أن اتخاذ هذه الإجراءات يتم بعد مرحلة قياس وتقييم، هذا وتعتبر المقدرة على قياس وتقييم شيء إحدى مؤشرات القدرة على إدارته.

وقد ظهرت الحاجة الماسة إلى تطوير واستخدام الأساليب الحديثة لتخفيض التكلفة ومنها بطاقة الأداء المتوازن في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية خلال السنوات الماضية، وذلك بسبب التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والإنتاج وزيادة المنافسة بين الشركات المختلفة لانفتاح الأسواق العالمية على بعضها بعضاً.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أساليب خفض التكلفة وهي إحدى الإستراتيجيات التي تنتهجها الشركات في إطار محيطها التنافسي في سبيل تحقيق ميزة تنافسية والتي يتم بموجبها توجيه كافة الجهود نحو هدف أساسي وهو تخفيض التكلفة الكلية للمنتج مع المحافظة على الجودة للمنتج، ومن ثم يكون بإمكان هذه الشركة الهيمنة على الأسواق، وتقوية هامش المناورة السعرية تأكيدا للمبدأ القائل بأن الشركة الأكثر تنافسية هي تلك التي يكون بمقدورها عرض منتجات بتكلفة أقل، حيث أنه في ظل تماثل أسعار المنتجات مع أسعار المنافسين تحصل الشركات على هوامش أكبر تستثمرها لتعزيز وضعيتها التنافسية للبقاء وإن تكاليف المنافسين وفق هذه الإستراتيجية يجب أن تكون دالة للتكاليف التي تنشأ داخل الشركة، ففي ظل قبول فرضية أن الشركات الصناعية لا تعمل عند مستوى واحد من الكفاءة، فبالتبعية لا تستطيع جميعها تخفيض التكاليف عند نفس المستوى.

١-٢ مشكلة الدراسة وعناصرها

تكمن مشكلة الدراسة كما يراها الباحث في محاولة بيان بعض الجوانب المتعلقة بالقدرة التنافسية، التي تُبقي هذه الشركات صامدة في بيئة مضطربة، لكون القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى، حيث انه في ظل التطورات الاقتصادية الحديثة أصبح من الصعب على الشركات المحافظة على جودة المنتجات وكسب رضا الزبون من خلال جودة وسعر المنتج والمنافسة في التكلفة.

وبناءً على ما تقدم ولما كانت بطاقة القياس المتوازن للأداء تحاول المحافظة على مؤشرات القياس المالية ولكنها في الوقت نفسه تشدد وتركز على قياس الاستثمار والعوائد في مجالات المساهمين، العمليات، التكنولوجيا وتطوير الأصول البشرية باستخدام مؤشرات غير مالية، فان الدراسة تطرح التساؤل الرئيس الآتي: هل يوجد أثر لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن لتخفيض التكلفة بمحاورها الأربعة (المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو) في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية؟

ويتفرع عن هذا السؤال عدد من الأسئلة هي:

السؤال الأول: هل يوجد أثر للمحور المالي في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية؟

السؤال الثاني: هل يوجد أثر لمحور الزبائن في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية؟

السؤال الثالث: هل يوجد أثر لمحور العمليات الداخلية في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية؟

السؤال الرابع: هل يوجد أثر لمحور التعلم والنمو في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية؟

١-٣ أهداف الدراسة

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة معرفة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتخفيض التكلفة بمحاورها الأربعة (المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو) في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

أثر لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن لتخفيض التكلفة بمحاورها الأربعة (المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو) في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية؟

١- التعرف على أثر المحور المالي في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية.

٢- التعرف على أثر محور الزبائن في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية.

٣- التعرف على أثر محور العمليات الداخلية في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية.

٤- التعرف على أثر محور التعلم والنمو في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية.

٥- بيان أهم المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة المعتمدة وهي محاور بطاقة الأداء المتوازن، وكذلك المفاهيم المرتبطة بالمتغير التابع وهو القدرة التنافسية.

٦- الكشف عن أحد أهم الأساليب الحديثة لخفض التكلفة وهو بطاقة الأداء المتوازن وماهية القدرة التنافسية ودور بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات.

٧- معرفة آراء المبحوثين من المديرين الماليين ورؤساء أقسام المحاسبة والمحاسبين في الشركات الصناعية في دولة.

١- ٤ أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من كونها تبحث في بيان أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتخفيض التكلفة في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية، وهذا من شأنه أن يثري الإطار النظري حول استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتخفيض التكلفة والقدرات التنافسية، ويفتح المجال لإجراء العديد من الدراسات المستقبلية التي تدرس هذين المتغيرين في ضوء عوامل ذات علاقة، إضافةً إلى التوصل إلى نتائج يمكن تطبيقها في البيئة الصناعية الكويتية، مما يكون لها الأثر البارز في تحسين القدرات التنافسية في هذه البيئة. ويمكن النظر إلى أهمية هذه الدراسة بصورة أكثر تفصيلاً بما يلي:

أولا: الأهمية العلمية:

تعد هذه الدراسة محاولة للوصول إلى مزيد من الدراسات المتعلقة في موضوع بطاقة الأداء المتوازن لتخفيض التكلفة والقدرة التنافسية في المنظمات الأخرى العاملة في القطاع الخاص. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع الأساليب الحديثة لخفض التكاليف بشكل عام وبطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص ودورها في دعم القدرة التنافسية من خلال إحكام الرقابة على عناصر التكاليف وأدارتها مع المحافظة على جودة المنتجات والخدمات المقدمة لغرض ضمان البقاء والاستمرار في السوق.

ثانيا: الأهمية العملية:

تأتي هذه الدراسة لتصل إلى نتائج عملية تؤكد على ضرورة دعم القدرات التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية في دولة الكويت من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتخفيض التكلفة، وتبرز تلك الأهمية في الظروف المتغيرة التي يعيشها المجتمع الكويتي، سواء أكانت ظروفاً سياسية أو إدارية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية تحتّم مواكبة تلك المتغيرات بأسلوب متطور، كما تحاول الدراسة التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها الخروج بتوصيات عملية من الممكن أن تتبناها الشركات الصناعية الكويتية في دولة الكويت.

١-٥ فرضيات الدراسة

تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة:

HO لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن لتخفيض التكلفة بمحاورها الأربعة (المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو) في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى:

HO1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمحور المالي في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية.

الفرضية الثانية:

HO2 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحور الزبائن في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية.

الفرضية الثالثة:

HO3 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحور العمليات الداخلية في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية.

الفرضية الرابعة:

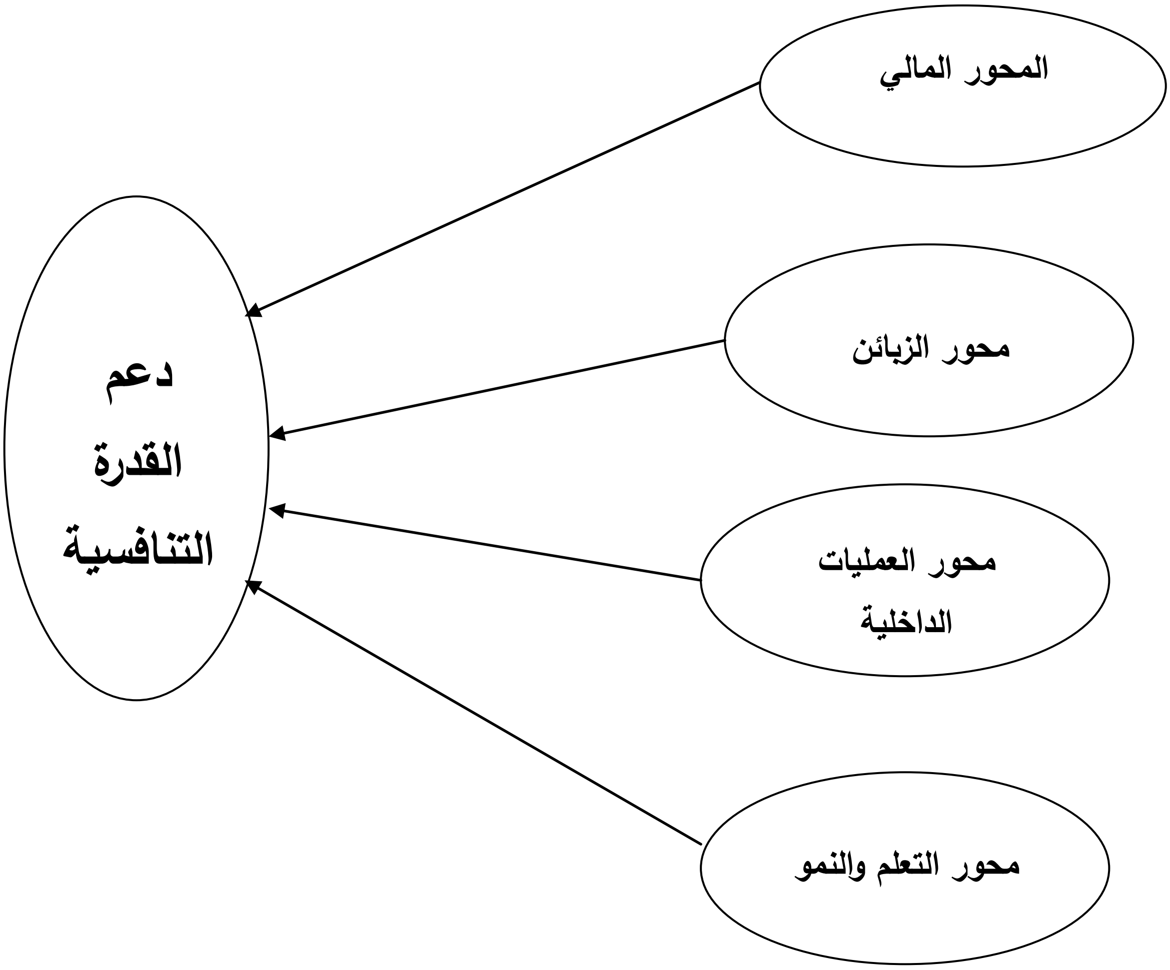
HO4 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحور التعلم والنمو في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية.

١-٦ نموذج الدراسة

قام الباحث بتصميم وتطوير نموذج خاص بهذه الدراسة، والشكل التالي رقم (١) يوضح هذا النموذج.

المتغيرات المستقلة — **المتغير التابع**

بطاقة الأداء المتوازن — **دعم القدرة التنافسية**



الشكل (١)
نموذج الدراسة

المصدر: النموذج من إعداد الباحث اعتماداً على محاور بطاقة الأداء المتوازن.

١-٧ مصطلحات الدراسة

لأغراض هذه الدراسة فقد تم تحديد المعاني والأساليب الإجرائية لمتغيراتها وهي كما يلي:

الأساليب الحديثة لتخفيض التكلفة: هي مجموعة من الأدوات التي قد يستخدم أحداها منفرداً لدعم قرار محدد أو قد تستخدم معا لًدعم العملية الإدارية ككل للشركة عند تخطيط ورقابة تكاليف الأنشطة المرتبطة بتحقيق الأرباح في الأجل القصير، وتدعيم القدرة التنافسية من خلال الاستراتيجيات ذات الأجل الطويل (زعرب، ٢٠١٣، ص٤٠).

بطاقة الأداء المتوازن: هي إطار مفاهيمي لترجمة الأهداف الإستراتجية للشركة إلى مجموعة من مؤشرات الأداء ويتم تحقيق بعض المؤشرات لغرض قياس تقدم الشركة نحو رؤيتها، وكذلك تحقيق مؤشرات أخرى لقياس موجهات النجاح بعيدة المدى، من هنا تهتم البطاقة بتقديم رؤية واضحة لشركة الأعمال عن وضعها الراهن ومستقبلها في أربعة محاور هي المالي، الزبون، التعلم والنمو والعمليات الداخلية (Kaplan & Norton, 2005, p: 52).

وتم قياسها من خلال المحاور الآتية:

المحور المالي: يركز هذا المنظور على قياس الأداء المالي وإظهار نتائج القرارات المتخذة، والنتائج الملموسة للإستراتيجية بمصطلحات مالية تقليدية مثل العائد على الاستثمار، والربحية، ونمو الدخل وغيرها، ويركز المحور المالي على تحقيق هدف نمو وبقاء واستمرار الشركة (Kaplan & Norton, 2005, p: 53).

محور الزبائن: يركز هذا المنظور على المقاييس غير المالية، وإن الهدف الاستراتيجي لهذا المحور يتمثل في تحقيق رضا الزبون والاحتفاظ به، والحصة السوقية، وربحية الزبون، وعلى الشركة تحديد مجموعة من المقاييس (المؤشرات) مثل وقت التسليم، ونسب العيوب، وتقديرات رضا الزبون (Kaplan & Norton, 2005, p: 53).

محور العمليات الداخلية: يحدد هذا المنظور العمليات الداخلية الحاسمة التي تساعد على خلق وإيصال القيمة المقترحة، أي عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة للشركة، وذلك لضمان الجودة العالية للمنتجات والخدمات، وأهم المقاييس (المؤشرات) التي تقاس بها

العمليات هي جودة الأداء، ومعدل الإنتاج، وخدمات ما بعد البيع، وغيرها (Kaplan & Norton, 2005, p: 53).

محور التعلم والنمو: يحدد هذا المنظور الأصول غير الملموسة التي تكون بالغة الأهمية للإستراتيجية، والهدف من هذا المنظور هو تحديد رأس المال البشري، ونظم المعلومات، والإجراءات التنظيمية والمناخ التنظيمي اللازم لدعم خلق القيمة في العمليات الداخلية، ويعتمد على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والنمو (Kaplan & Norton, 2005, p: 53).

القدرة التنافسية: هي المصدر الذي يعزز وضع الشركة التنافسي في السوق، في كونها تمتلك أمراً ما يجعلها في وضع جاذب للعملاء أكثر من مثيلاتها، بما تمتلكه من موارد وكفاءات يصعب على المنافسين تقليدها. وفي ضوء ما تملكه الشركة أيضا من موارد تمكنها من التوسع في أعمالها، وزيادة أرباحها، ذلك أن القدرة التنافسية تحدث عبر فترة زمنية كافية لتعزيز وتثبيت وضع الشركة التنافسي في السوق (السلمي، ٢٠١١، ص١٠٤).

١-٨ حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

١- **الحدود المكانية:** الشركات الصناعية الكويتية.

٢- **الحدود البشرية:** المديرين الماليين ورؤساء أقسام المحاسبة والمحاسبين والمحاسبين الإداريين في الشركات الصناعية الكويتية.

٣- **الحدود الزمانية:** تم انجاز هذه الدراسة خلال الفترة الواقعة ما بين شهر تموز ٢٠١٤ وحتى شهر نهاية نيسان ٢٠١٥.

4- **الحدود العلمية:** تضمنت محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة كمتغيرات مستقلة المتمثلة بـ (المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو) والمتغير التابع دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري

٢–١ تمهيد

٢–٢ مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

٢–٣ منهجية بطاقات الأداء المتوازن

٢–٤ دور بطاقة الأداء المتوازن في دعم القدرة التنافسية

٢–٥ القدرة التنافسية

٢–٦ أهمية القدرة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

أولا: الدراسات باللغة العربية

ثانيا: الدراسات باللغة الانجليزية

ثالثا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري

٢-١ تمهيد

تتعدد الأساليب والإستراتيجية التي يمكن استخدامها في تخفيض التكاليف وتحقيق ميزة تنافسية نابعة من إستراتيجية الريادة في التكلفة والمعتمدة على قدرة الشركة في تحقيق ميزة من خلال هيكل التكاليف الذي تعتمده والذي يدور حوله آلية تخفيض التكاليف.

تًعد الإدارة الإستراتيجية للتكلفة أحد المداخل المستحدثة في مجال التوجه الإستراتيجي الذي يقدم المعلومات التي تساعد الإدارة علي تحقيق زيادة في الأرباح وتدعيم المركز التنافسي في الأجل الطويل للوحدات الاقتصادية، وكذلك المعلومات التي تحتاج إليها إدارة الشركة في اتخاذ القرارات المناسبة لتدعيم العلاقة مع الزبائن واكتساب رضاهم بجانب تخفيض التكاليف في ذات الوقت، ويضم مدخل إدارة التكلفة (زعرب، ٢٠١٣، ص٤٠).

إن الإستراتيجيات الحديثة لإدارة التكلفة هي في تطور مستمر نتيجة لاحتدام المنافسة بين الشركات، وان الشركة التي تبقى في المقدمة هي تلك التي تكون إدارة التكلفة لديها كفؤءة. كما أن الإستراتيجيات الحديثة لإدارة التكلفة تهتم بالشقين معا (التكلفة والجودة) وتضع نصب عينيها أن تكون الشركة المطبقة لأية إستراتيجية من الإستراتيجيات الحديثة في المقدمة في كل شيء وان تحقق لها الميزات الآتية: (زعرب، ٢٠١٣، ص٤٢)

١- التكلفة المنخفضة قياسا للشركات المنافسة ومن ثمة أسعار المنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل الشركة تكون منخفضة.

٢- التحسين المستمر والارتقاء بمستوى الجودة المطلوبة.

٣- مواكبة التغيرات سواء الحاصلة في البيئة الداخلية أو الخارجية والانتقال من إستراتيجية إلى أخرى على وفق وضع وحاجة الشركة لذلك بما يخدم مصلحة المستهلك والشركة معا.

٢-٢ مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن في عام ١٩٩٢ على يد روادها كل من كوبر وكابلن كوسيلة لقياس ورقابة الأداء باعتبارها تضم مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، وذات محاور أربعة هي: المحور المالي ومحور الزبائن ومحور العمليات الداخلية ومحور النمو والتعلم.

تُعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة ومن أهم خمسة عشر مفهوم إداريا والتي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديدها للاتجاه الاستراتيجي للشركة، وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف وتحقيق القدرة التنافسية (إدريس والغالبي، ٢٠٠٩، ص١٣٩).

ويرى كل من (Horngren et al, 2005, p: 448) أن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة الشركة على ترجمة رؤيتها ورسالتها وإستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، كما تعتبر أداة فعالة لمتابعة الأداء في مقابل الأهداف المنجزة، وترتبط بطاقة الأداء المتوازن بالأهداف الإستراتيجية بقياسات العملية الأدائية، كما تساعد هذه البطاقة على تطبيق الخطط وضبط ومراقبة النمو المؤسسي بطريقة سهلة تجمع فيها كافة الأهداف الإستراتيجية، وبطاقة الأداء ذات نظرة مستقبلية للإلمام معتمدة على المعلومات التاريخية والخبرات التشغيلية والتي من خلالها يتم التخطيط للمستقبل.

وتعرف بطاقة الأداء المتوازن على إنها " أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة الشركة وإستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس ويقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرسالة في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء. تساهم هذه المقاييس في انجاز الأعمال ووضع إستراتيجية الأعمال واتصال الإستراتيجية بالأعمال والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي ووصولا إلى أهداف الإدارة (Kaplan & Norton, 2005, p: 52)

وبطاقة الأداء المتوازن توفر معلومات بصيغة نموذج يعرض طرائق متنوعة لإدارة الشركة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات إستراتيجية تضع في الاعتبار الآثار الناتجة عن محاور البطاقة الأربعة (السعد وآخرون، ٢٠١٢، ص٢٥).

وتشير (الحسن، ٢٠٠٩، ص١٣) إلى إن بطاقة الأداء المتوازن تعتمد على مبدأ بناء الزبون المخلص لمنتجات الوحدة المعنية، مقابل منحه امتياز معين، كأن تكون منتجات الشركة ذات جودة عالية ترضي الزبون، أو تكون ذات سعر منخفض لا ترهقه مادياً، وهذه الميزات بالتالي تشبع حاجات الزبون ورغباته وفي نفس الوقت تحقق أهداف الشركة في الحصول على إيرادات مناسبة وأرباح عالية، فضلاً عن المواقع التنافسية المميزة التي تكفل البقاء في الأسواق والنمو. حيث تركز بطاقة الأداء المتوازن على تحسين أداء العمليات المحددة حديثا من خلال مبادرات الجودة.

٢-٣ منهجية بطاقات الأداء المتوازن

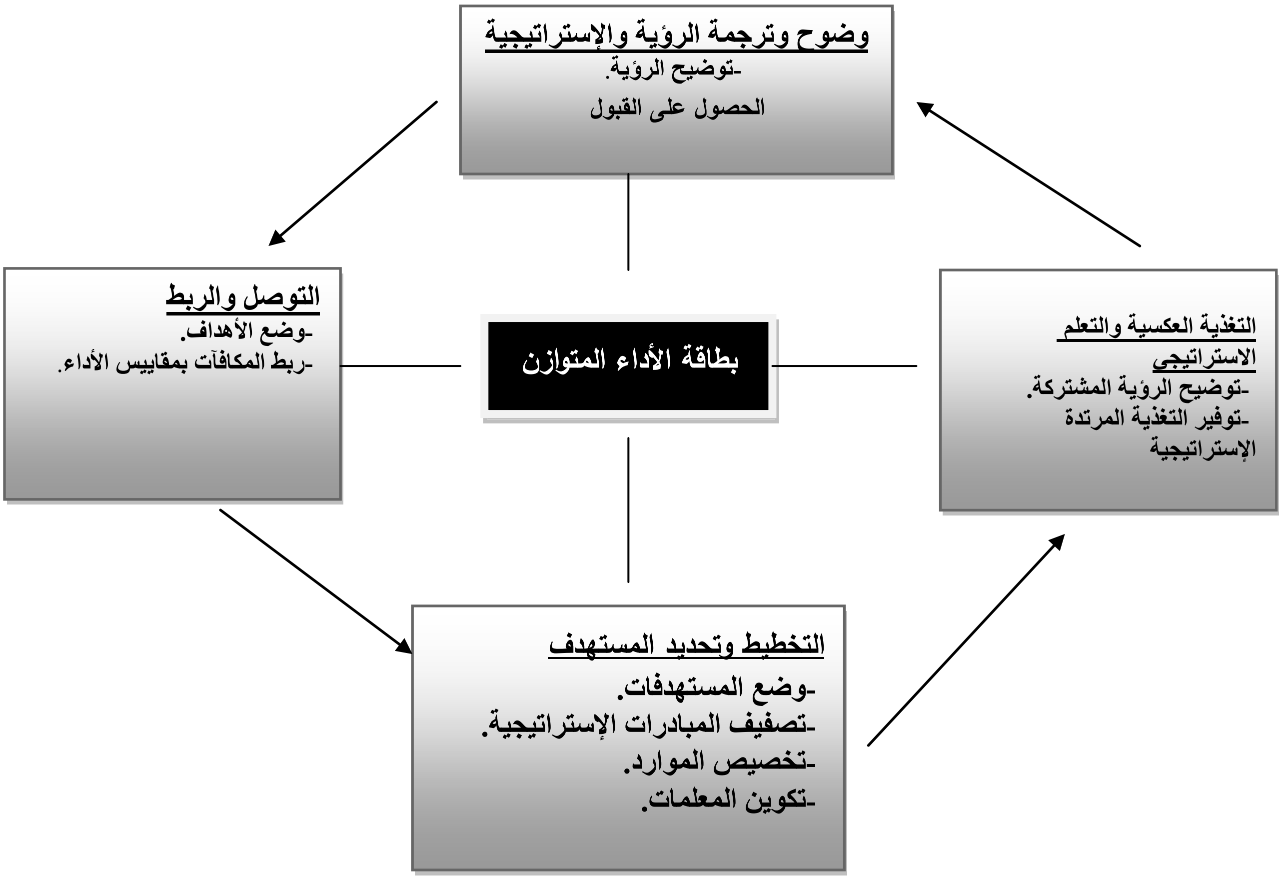
أسس الباحثان "Norton& Kaplan" لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن وذلك في بحثهم المنشور في مجلة "Harvard Business Review" في سنة (١٩٩٢) تحت عنوان "The Balanced Scorecards – Measures that drive Performance"، وعرّفاها بأنها "مجموعة من المقاييس التي تقدم للإدارة العليا صورة سريعة وشاملة عن المنظمة" (Kaplan & Norton, 2007,p: 79).

وقد سميت هذه البطاقة ب (بطاقة الأداء المتوازن) لان كل من هذه الاتجاهات والأداء غير المالي يقاس لتقييم أداء قصير الأمد وطويل الأمد في تقرير واحد، حيث إن بطاقة الأداء المتوازن تقلل من تركيز المدراء على الأداء المالي قصير الأمد مثل العائدات الفصلية ، لان المؤشرات الإستراتيجية غير المالية والمتعلقة بالأداء الأساسية مثل النوعية ورضا الزبون تقيس التغيرات التي تقوم بها الشركة على المدى الطويل، إن الفائدة المالية لهذه التغيرات طويلة الأمد قد لا تظهر مباشرة في عائدات قصيرة الأمد ولكن لو كان هناك إستراتيجية شركة وتحسن قوي في الإجراءات غير المالية فان هذا يشير عادة إلى تكوين قيمة اقتصادية مستقبلية (Horngren etal, 2005, p: 448).

وتعمل منهجية بطاقة الأداء المتوازن على تقسيم أهداف الأداء ومؤشراته إلى أربع مجاميع تسمى "منظورات" وهي: المنظور المالي، ومنظور رضا الزبون، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، وترتبط هذه المنظورات فيما بينها بعلاقة السبب والنتيجة لتعمل مجتمعة على ترجمة إستراتيجية المنظمة وقياس مدى تحققها، وتقليص الفجوة بين رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية من جهة والعمل اليومي للأفراد في المنظمة من جهة أخر (Kaplan & Norton, 2007,p: 80).

ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجياتها إلى مجموعة من الإجراءات والتي تمثل إطار عمل تطبيق إستراتيجيتها، وتستخدم لتحقيق أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة منظورات تتوزع عليها أهداف الأداء ومقاييسه وهذه المنظورات تتأثر ويؤثر أحدها بالآخر، وترتبط مع بعضها بسلسلة من علاقات السبب والنتيجة، كما أن بطاقة الأداء المتوازن تمكن المنظمة من القيام بعملية تقييم أداءها على نحو متكامل وذلك من خلال ربط أهدافها المتعددة والتي تسعى إلى تحقيقها، وتدعم من خلاله موقف الشركة التنافسي بين مثيلاتها من الشركات (عبد العظيم، ٢٠٠٥، ص٢٦).

والشكل رقم (٢-١) يبين بطاقة الأداء المتوازن كإطار استراتيجي للعمل بالمنظمة.



الشكل رقم (٢-١)

بطاقة الأداء المتوازن كإطار استراتيجي للعمل بالمنظمة

المصدر: (نديم، ٢٠١٣، ص٢١)

ويمكن تلخيص محاور بطاقة الأداء المتوازن بما يأتي:

أولا: المنظور المالي:

يعدّ هذا المنظور المالي مكوناً مهماً في بطاقة الأداء المتوازن ولاسيما في القطاع الخاص، ويمثل هذا الجانب أحد جوانب بطاقة مقاييس الأداء المتوازن الذي يركز على قياس الأداء المالي في الأجل القصير، إذ يمثل الحصيلة النهائية التي تصب فيه المنظورات الأخرى، ويظهر هذا المنظور نتائج الأحداث والقرارات التي يتم اتخاذها بالفعل، كذلك يصف النتائج الملموسة للإستراتيجية بمصطلحات مالية تقليدية مثل الربحية، والعائد على الاستثمار، ونمو الدخل، والتدفق النقدي، ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة، ويجيب هذا المنظور أيضا عن التساؤل "كيف نبدو أمام حاملي الأسهم؟"، وتوفر مقاييس (مؤشرات) هذا المنظور لغة متعارفاً عليها لدى المحللين الماليين يمكن استخدامها لمقارنة المنظمة مع المنظمات الأخرى. أما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر ولكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية، ويهدف ذلك إلى تحسين صورة الشركة لدى المساهمين فيها (العمري، ٢٠٠٩، ص١٨).

ثانيا: منظور الزبون:

يُعد هذا المنظور جوهر المقاييس غير المالية، وإن الهدف الاستراتيجي الخاص بتحقيق رضا الزبون وكسب رضاهم وولائهم يترتب عليه زيادة حصة الشركة في السوق. ويعرف منظور الزبون القيمة المقترحة التي تنوي المنظمة استخدامها لزيادة المبيعات والحصول على ولاء الزبائن المستهدفين، وتمثل القيمة المقترحة السياق الذي يمكن من خلاله للأصول الغير الملموسة أن تخلق القيمة، فهذا المنظور يهتم بأهداف معينة مثل رضا الزبون والاحتفاظ به، والحصة السوقية، وربحية الزبون، وعلى المنظمة تحديد مجموعة من المقاييس (المؤشرات) مثل وقت التسليم، ونسب العيوب، وتقديرات رضا الزبون لتتبع أهداف هذا المنظور. وتتمثل أهداف الشركة إجراء دراسات حول الزبون والعمل على الوفاء باحتياجاته من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج قدر المستطاع وتخفيض مدة الأعطال وتقليل نسبة الإنتاج من الوحدات المعيبة، كذلك تحقيق درجة عالية من المرونة في العمليات الإنتاجية، زيادة

جودة المنتج، وتخفيض وقت التسليم، ومن خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل: رضا الزبائن، الحصة السوقية للشركة، الرضا والولاء، ومقدرة الشركة على الاحتفاظ بالزبون، وقدرتها على جذب الزبون (حسين، ٢٠١١، ص٢٧٦).

ثالثا: منظور العمليات الداخلية:

يحدد منظور العمليات الداخلية العمليات الحاسمة التي تساعد على خلق وإيصال القيمة المقترحة، ويعدّ من أكثر المنظورات أهمية إذ يتضمن العمليات الداخلية التي يجب إتقانها لضمان الجودة العالية للمنتجات والخدمات، والإجابة عن سؤال مفاده "ماذا يجب أن نتقن؟" فهذا المنظور يساعد المنظمة على تحديد العمليات التي يجب إتقانها لتحقيق القيمة للزبون، وبصورة عامة فإنّ الأهداف الرئيسة لهذا المنظور هي تحسين العمليات والعلاقات مع المجهزين، أما أهم المقاييس (المؤشرات) التي تقاس بها العمليات فيمكن أن نحددها، بجودة الأداء، ومعدل الإنتاج، وخدمات ما بعد البيع، وغيرها (عبد اللطيف، وتركمان، ٢٠٠٦، ص١٤٩).

ويستند هذا المنظور على عملية تحويل المدخلات من الموارد الاقتصادية المتاحة للشركة إلى مخرجات ذات قيمة للشركة، وتتحدد عملية التحويل بثلاث مراحل أساسية؛ وتتم من خلال مراحل سلسلة القيمة الرئيسة فيما بين تحديد احتياجات العميل وبين تحقيق رضا العملاء؛ وهذه المراحل هي: (نديم، ٢٠١٣، ص٢٩)

المرحلة الأولى: وتتمثل في مرحلة الابتكارات التي تتضمن القيام بتحديد السوق المستهدف، والتوجه نحو تقديم ابتكار المنتج الذي يلبي احتياجات السوق ويحقق رغبات الزبائن.

المرحلة الثانية: وتتمثل في مرحلة التصنيع التي تتضمن القيام بتصنيع المنتجات وتقديمها للأسواق.

المرحلة الثالثة: وتتمثل هذه المرحلة في خدمات ما بعد البيع والتي تتضمن خدمات صيانة المنتج المباع للزبون، وغيرها من الخدمات التي يحصل عليها الزبون بعد اقتنائه المنتج أو أداء الشركة للخدمة، ويتم قياس فعالية الأنظمة الداخلية للشركة من

أجل ضمان تنافسيتها، هذا بالإضافة إلى نظام الإنتاج وجودة المنتجات، واجل الإنتاج، ونظام خدمة ما بعد البيع أيضا، ومن الأنظمة المهمة استقبال الزبون، وأجل حل المشكلات.

رابعا: منظور التعلم والنمو:

يُعد منظور النمو والتعلم أحد محددات نجاح الشركة واستمرارها في المنافسة، وهو يعتمد على قدرات العاملين ومهاراتهم في الإبداع والتطوير والنمو، ويحدد منظور التعلم والنمو الأصول غير الملموسة التي تكون بالغة الأهمية للإستراتيجية، ويحدد أيضا اقتناء تقنيات إنتاج مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة مرتفعة، وذلك بهدف التوصل إلى ابتكارات متجددة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، وتقصير زمن الإنتاج، وتخفيض معدلات العيوب، ويتكون جانب النمو والتعلم من ثلاثة عناصر رئيسية هي: الأفراد، النظم، الإجراءات التنظيمية. والهدف من هذا المنظور هو تحديد رأس المال البشري، ونظم المعلومات، والمناخ المنظمي، اللازم لدعم خلق القيمة في العمليات الداخلية. ويركز هذا المنظور على الابتكار، والإبداع، والقدرة، والقابلية، أما السؤال الذي يطرحه هذا المنظور فيتمثل "هل نحن مبتكرون ومبدعون بما فيه الكفاية لخلق القيمة بشكل مستمر؟". ويركز هذا المنظور أيضا على وجهات نظر الأفراد، والثقافة، والمعرفة، والتطوير وغيرها. وكذلك قابليتهم على التعلم والنمو لإدارة التغيير والتحسين ودعمهما. كما يبرز هذا المنظور الفجوة بين القدرات الحالية والقدرات المطلوب الوصول إليها مما يجعل الشركة تحاول تقليل هذه الفجوة من أجل تحقيق الأداء المستهدف عن طريق: القيام بإعادة تأهيل العاملين وتدريبهم، والعمل على تحسين مستوى التكنولوجيا في أنظمة الشركة، وإعادة وصف الإجراءات التنظيمية داخلها (عبد العظيم، ٢٠٠٥، ص٢٩).

ويُقوِم منظور النمو والتعلم أداء المنظمة باتجاه تحسين قدرات العاملين من خلال المقاييس الآتية: (Horngren etal, 2005, p: 451).

١- رضا العاملين: ويمكن أن يقاس رضا العاملين عن طريق مقاييس استطلاع مصادر الرضا والمكونة من ستة مصادر رئيسية هي: نمط الإشراف، الحوافز المادية والمعنوية، نوعية المهام الوظيفية، فرص الترقية المتاحة للعاملين، ظروف العمل والعلاقات مع فرق العمل.

٢- المحافظة على العاملين: يعد معدل دوران العمل من أهم مقاييس منظور النمو والتعلم، إذ انه كلما ارتفع معدل دوران فان ذلك يدل على عدم رغبة العاملين في البقاء بالشركة.

٣- إنتاجية العاملين: وتتمثل المقاييس الخاصة بإنتاجية العاملين بنسبة الإيرادات إلى عدد العاملين أو نسبة القيمة المضافة إلى عدد العاملين.

والجدير بالذكر أن كل منظور في بطاقة الأداء المتوازن يتكون من عدد من العناصر: الأهداف، والمقاييس، والقيمة المستهدفة لهذه المقاييس، والمبادرات المطلوبة لإنجاز القيم المستهدفة وكما يأتي: (Pandey, 2005, p:56)

١- الأهداف: تحدد المنظمة أهدافاً رئيسة لتنجزها في كل منظور، مثل (النمو المربح).

٢- المقاييس: وتسمى أيضاً المؤشرات وتقيس التقدم للوصول إلى الأهداف، فالهدف المالي النمو المربح يمكن أن يقاس بالنمو بالعائد أو النمو بالإرباح أو القيمة الاقتصادية المضافة.

٣- القيم المستهدفة: وهي القيم المطلوب الوصول إليها في كل مؤشر. ومثال على ذلك، أن المنظمة يمكن أن تحدد نمو العائد خلال الخطة الخمسية بنسبة (١٠%) سنوياً والقيمة الاقتصادية المضافة (١٥%).

٤- المبادرات: هي الأفعال المطلوبة لتنفيذ الأهداف والقيم المستهدفة ومثال على ذلك، يمكن تحقيق زيادة في نمو العائد تبلغ نسبة ١٠% بإنفاق مبلغ معين على الإعلان أو تقديم سلعة جديدة، أو لتحقيق زيادة في نمو المبيعات قد تقوم المنظمة بإعطاء علاوة للموظفين على كل زيادة في نسبة المبيعات.

٢-٤ دور بطاقة الأداء المتوازن في دعم القدرة التنافسية

وحول دور بطاقة الأداء المتوازن في دعم القدرة التنافسية فأن البطاقة تعمل كوسيلة لقياس وتقييم الأداء في جانبيه المالي والتشغيلي على دعم عملية تحقيق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على ترجمة إستراتيجية الشركة في تخفيض التكاليف إلى مقاييس قابلة للتحقق وتضع مستهدفات للتحسين وتستخدم كوسيلة لرقابة وإدارة وتخفيض التكاليف وتعتمد بطاقة الأداء المتوازن على مجموعة من الأدوات أهمها استخدام صوت الزبون في تحقيق وبناء رضا

الزبون وولاءه لمنتجات الشركة، مقابل منحه امتياز معين، كأن تكون منتجات الشركة ذات جودة عالية ترضي الزبون، أو تكون ذات سعر منخفض لا ترهقه مادياً. وهذه الميزات بالتالي تشبع حاجات الزبون وفي نفس الوقت تحقق أهداف الشركة في الحصول على إيرادات مناسبة وأرباح عالية فضلاً عن المواقع التنافسية المميزة التي تكفل البقاء في الأسواق والنمو، كذلك فان تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يحقق عدة مزايا للشركة منها: (زعرب، ٢٠١٣، ص٤٦-٤٧)

١- تربط بين السبب والنتيجة من خلال الخريطة الإستراتيجية لتعكس كيفية تقوية هذه الروابط وتحديد طبيعتها.

٢- تقوم بترجمة رؤية الشركة وإستراتيجيتها إلى أهداف وخطط عمل تشغيلية.

٣- تعمل على التوازن بين المقاييس المرجعية التي تشير إلى أداء سابق والمقاييس الإرشادية التي تقود أو تحفز الأداء مثل قياس معدلات الشكاوي.

٤- تعمل على التوازن بين المقاييس الموضوعية كالمقاييس المالية والمقاييس التي تخضع للحكم الشخصي كالمقاييس الخاصة برضا الزبائن.

٥- تحديد المسؤوليات بصورة واضحة لكل إدارة وإمكانية مساءلتها.

٦- تعد أساساً جيداً لاتخاذ القرار فالمعلومات التي يوفرها تساعد الإدارة في اتخاذ القرار المناسب.

٧- العمل بتوازي في جميع المستويات وبين جميع الأنشطة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة.

٨- تساعد على اكتشاف نقاط الضعف في أداء الدوائر المختلفة مما يساعد في معالجة القصور.

٩- التنسيق بين مختلف أقسام الشركة وقيامها بالعمل بصورة متوازية معا لتحقيق النتائج والأهداف من خلال تحسين قدرات الشركة.

١٠- تعمل على التوازن بين المقاييس الداخلية والمقاييس الخارجية، وبين المقاييس قصيرة الأجل والمقاييس طويلة الأجل.

١١- القدرة على تحليل وقياس العمليات والأنشطة.

١٢- ربط أهداف الشركة بنظام الحوافز.

١٣- إنجاز أهداف الشركة بأكثر الأساليب فاعلية وكفاءة.

٢-٥ القدرة التنافسية

تعرف القدرة التنافسية على أنها قدرة الشركة على منافسة المؤسسات الأخرى المنافسة في نفس السوق بالنسبة لنفس السلع والخدمات، وعلى تحقيق كفاءات مساوية أو تفوق كفاءات المنافسين، وتتجسد القدرة التنافسية من خلال التحكم في التكاليف ووجود نوعية وجودة عالية للمنتج (إبراهيم، ٢٠١١، ص١٠١).

وقد عرفت القدرة التنافسية على أنها " قدرة الشركة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعله في مركز تنافسي أفضل بالنسبة للشركات المماثلة والعاملة في نفس النشاط (مصطفى، ٢٠٠٦، ص٣).

كما يمكن تعريف القدرة التنافسية أيضا على أنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق أهداف الربحية، النمو، التوسع، الانتصار والتجديد، او هي استغلال الشركة لنقاط قوتها الداخلية في أداء أنشطتها الخاصة بها بحيث تخلق قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم (القطب، ٢٠١٢، ص٨٠).

وعرفت القدرة التنافسية كذلك بأنها قدرة الشركة على انجاز المنتجات بأسلوب او عدة أساليب لا يكون بمقدور منافسيها تقليدها وبالشكل الذي ينعكس في تقديم القيمة الأكبر والمقدرة لزبائنها ويعطيها موقعاً فريداً (عبيد والحليحل، ٢٠٠٧، ص٢٤١).

والقدرة التنافسية هي خاصية معينة أو مجموعة خصائص تمتلكها الشركة وتميزها عن غيرها من الشركات، بحيث تحقق لها موقفا قويا تجاه مختلف الأطراف. وأن التحدي

الحقيقي الذي تتعرض له الشركات ليس تقديم المنتجات، بل القدرة على الإشباع المستمر لحاجات ورغبات زبائنها. لذا فان إيجاد قدرات تنافسية في الخدمات التي تقدمها الشركات من شأنه تحقيق رضا الزبائن، وزيادة ولائهم، ومن ثم القدرة على البقاء والاستمرار (Covin, 2010. p: 175)

وينظر كل من (Evans and Collier, 2007, p: 118) إلى القدرة التنافسية على أنها إعلان عن قدرة تفوق الشركة في مجالي التسويق والمالية فوق كل أولوياتها، وهي بدورها تتطلب فهم الإطار العام للشركة من خلال إن الإدارة العليا يَجب أن تُحددّ حَاجات، ورغَبات الزبائن، وكيفية إيصالها إليهم عبر سلسلة تجهيز متطورة، وذلك من اجل مقابلة احتياجات الزبائن في توصيلهِ وتَسليمهِ المنتج في الوقت المناسب.

وتستهدف القدرة التنافسية بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها الشركة على المنافسين من خلال قيمة الزبون؛ إذ أن الزبون يتعامل مع الشركة الذي يدرك بان منتجه سيحقق له أعلى منفعة أو قيمة مقارنة بالمنتجات المقدمة من المنافسين، وبذلك فأن التنافسية تعني تقديم الشركة لمنتجاتها بطريقة كفؤة ومستدامة، ويمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين (محسن والنجار، ٢٠٠٤، ص٥٢).

وبين كل من (Macmillan & Mahan, 2011, p: 81) أن القدرة التنافسية هي خاصية أو مجموعة خصائص أو عنصر تفوق الشركة وتنفرد به، وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبيا نتيجة صعوبة محاكاتها، وتحقق تلك الفترة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات.

وبالتالي فإن القدرة التنافسية للشركة هي ميزة الشركة في منظور سوق المنتجات الذي يحقق لها أكثر من مركز تنافسي؛ ويعني ذلك بان القدرة التنافسية تعني حصول الشركة على مركز تنافسي مُتقدم في السوق. وتنشأ هذه القدرة بمجرد توصل الشركة إلى توظيف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك التي تم استخدامها من قبل المنافسين، وهي تأتي من خلال تقديم وتطوير منتجات جديدة من خلال قدرات التعلم ورقابة السوق (Liu, 2013, p: 15).

فالقدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للشركة تقديم قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين

من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (السلمي، ٢٠١١، ص١٠٤).

وتهدف القدرة التنافسية عملياً إلى مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبائن من اجل اقتنائهم المنتج، والقدرة التنافسية تنشأ بمجرد توصل الشركة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المسخرة من قبل المنافسين (Stevenson, 2007, p: 4).

وتؤكد التعارف السابقة على أهمية تميز الشركة بأي عنصر تفرد على المنافسين، ويمكن تحقيقه في حالة إتباع الشركة لأي إستراتيجية من الاستراتيجيات العامة (قيادة التكلفة، التمايز، التركيز) التي تستهدف تحقيق ميزة تنافسية في مجال معين.

لذا يمكن القول بان القدرة التنافسية تمثل استخدام الشركة أو الشركة كل الأساليب المتاحة والممكنة التي تتيح لها التميز والتفوق على الشركات المنافسة لها من حيث الجودة أو السعر أو غير ذلك.

ويتركز الاهتمام في الشركة على تعزيز القدرة التنافسية من خلال ما تقدمهُ من منتجات تحقق حاجات ورغبات الزبائن من المنتجات، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها هؤلاء الزبائن. كما يتجه الاهتمام إلى تحويل هذه الحاجات إلى مجالات، أو قابليات مستهدفة تسمى أبعاد تنافسية. فالقدرة التنافسية هي تفرد الشركة عن منافسيها بواحدة أو أكثر من عوامل النجاح التنافسية الحاسمة التكلفة الأقل، الجودة الأفضل، الوقت وسرعة التسليم، المرونة، الإبداع والابتكار (السامرائي وآخرون، ٢٠١٢، ص٢٤).

وتختار الشركة المعنية أبعاد القدرة التنافسية لها عند تقديم منتجاتها حتى تعمل على تعزيز القدرة التنافسية (Jay & Janet, 2012)، وفيما يلي أبعاد القدرة التنافسية:

أولا: جودة المنتج:

يحظى موضوع الجودة في العصر الحديث باهتمام متزايد في أغلب الشركات وفي كافة أنحاء العالم، خاصة بعد أن انتبهت هذه الشركات لأهمية الجودة ومدى إسهامها في تقدم

وتطور الأداء، والنظر إلى الجودة كسلاح تواجه به الشركات التحديات الداخلية والخارجية، وأصبحت تشكل عاملا أساسيا لنجاح الشركات لما لها من دور بين استغلال الموارد، وتحقيق موقع تنافسي في السوق.

ويدور مصطلح الجودة حول مفهومين كلاهما مرتبط بالآخر ارتباطا وثيقا، الأول يركز على المنتج والثاني يركز على الزبائن، ومن هنا جاءت وجهة نظر مختلفة تركز على أن معنى الجودة يجب النظر إليه من منظورين هما: وجهة نظر الزبائن، ووجهة نظر المُنتج. فالجودة من وجهة نظر الزبائن تعني جودة التصميم، والتي هي عبارة عن الخصائص والأبعاد المختلفة للجودة، وذات الأداء العالي ممثلة بخصائص المنتج والمحددة في مرحلة التصميم والهادفة إلى إقناع الزبائن، بالإضافة إلى السعر، إذ أن المنتج الجيد إذا لم يكن مناسبا في سعره فإنه لن يحقق المطلوب والغاية المرجوة من وراء الجودة. أما بالنسبة للمنتج فإن الجودة تعني جودة المطابقة والتي هي عبارة عن المطابقة للمواصفات الخاصة بتقديم المنتج، بحيث يكون المنتج قد قدم طبقا للتصميم الموضوع سابقا، وكذلك الكلفة، فإن الشركة يهمها أن تكون كلفة المنتج منخفضة؛ لأنه إذا كان المنتج كلفته عالية، فهذا يعني أن سعره عالٍ وهذا بدوره لن يرضي الزبائن لأنه لن يحقق القيمة المدركة، إذ أن القيمة المدركة عبارة عن مقارنة بين كلفة تقديم المنتج بالنسبة للزبائن، والمنفعة التي سوف يحصل عليها من المنتج المقدم من الشركة (Kotler & Keller, 2009, P: 161).

وتتمثل الجودة في درجة تلبية الصفات والخصائص الموجودة في المنتج والمطابقة لمتطلبات المستفيدين منها، وهي تمنح المنتج جاذبية تنافسية إضافية وتكون مفيدة للزبائن، وهي ترتبط بشكل كبير مع حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية (درويش، ٢٠٠٧، ص٤).

فالجودة بمعناها العام، تقديم منتج بمستوى عالٍ من الجودة المتميزة، يكون قادراً من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات الزبائن بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم. ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لتقديم المنتج، وإيجاد صفة التميز فيهما (العقيلي، ٢٠٠٩، ص١٧).

ويشير كل من (Karahasanovic & Lonn, 2007, p: 2) إلى أن الجودة تعني المطابقة مع المواصفات والمتطلبات، والجودة العالية تعني في كل شيء؛ أي إن المنتج يجب

أن يُطور لتقليل المُعاب كي يكون تقديم هذا المنتج مطابقاً للمواصفات الموضوعة مسبقاً وذا موثوقية عالية، فضلاً عن عدم وجود مجال لإعادة العمل أي إعادة فحص المنتجات المقدمة.

وأورد (رسلان، ٢٠٠٧، ص٣) بان الجودة هي جودة الشركة بهدف تحسين وتطوير العمليات والأداء، وتقليل التكاليف، والتحكم في الوقت، وتحقيق رغبات الزبائن، ومتطلبات السوق، والعمل بروح الفريق، وتقوية الانتماء وهذه جميعها يمكن تلخيصها في نقطتين أساسيتين:

أ- المطابقة للمواصفات.

ب- إشباع وتحقيق متطلبات السوق أو كما يَختصرها عَالم الجَودة جوران Juran في المواءمة للاستخدام Fitness for Use.

وتُسهم المنتجات ذات الجودة العالية أيضا في تحسين سمُعَة الشركة وتحقيق رضا الزبائن، فضلاً عن انه يُمكن للشركة أن يفرض أسعاراً أعلى في حَالة تقديم منتجات ذات جودة عالية لتلبية متطلبات الزبائن (Evans and Collier, 2007, p: 12).

كما تعني أن الجودة نظرة الأفراد المختلفة أو النظرة المختلفة للشركة مقابل التوقعات المختلفة للأفراد، حيث أن خصائص المنتج ستقابل رضا الزبائن، وبالتالي يجب أن تكون المنتجات ذات موثوقية وكفاءة وفاعلية كي تقابل الحاجات التي يطلبها الزبائن (Atem and Yella, 2007, p: 14).

كذلك تُعد الجودة من المزايا التنافسية المهمة للشركة، والتي تشير إلى أداء الأشياء والأعمال بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن ورغباتهم (Slack, et. al, 2004, p: 45).

ويؤكد كل (Heizer & Render, 2011, p:36) على إن حصول الشركة على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها يتطلب منه تحديد توقعات الزبائن ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها، حيث أن الجودة تمثل قدرة المنتج على إشباع الحاجات والتوقعات المفضلة للزبون وتجاوزها. وقد أشارت المواصفة الدولية ISO ٩٠٠٠:٢٠٠٠ إلى

الجودة بأنها درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات الزبون والجودة تعد أحد الأبعاد البالغة الأهمية في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها الأسواق العالمية، إذ إنها لا تقتصر على الأنشطة الوظيفية والمستويات التنفيذية فحسب، وإنما تمتد لتشمل المجالات التخطيطية والتنفيذية. وتؤثر تأثيراً مهماً في تطوير قدرتها على المنافسة وفي الحصول على الفرص الطويلة الأجل.

ويرى (Krajewsky and Ritzman, 2013, p: 62) إن الزبائن يرغبون المنتجات بالجودة التي تلبي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبي حاجات ورغبات الزبائن، وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة. لذا يتوجب على الشركات النظر إلى الجودة كفرصة لإرضاء الزبائن وعدم النظر إليها بوصفها وسيلة لتفادي المشكلات أو خفض تكاليف إعادة العمل. وهذا ما يؤكد أهميتها ويمكن الإشارة إلى إمكانية تحديد الدور الذي تؤديه الجودة في تحقيق رضا الزبائن والمركز التنافسي والتي يمكن إجمالها بما يلي:

١- يؤدي تحسين الجودة إلى تحسين كفاءة استغلال الموارد وكفاءة العملية الإنتاجية.

٢- يؤدي تحسين كفاءة الموارد والعملية الإنتاجية إلى تحسين المركز التنافسي إلى زيادة نسبة السعر والتكلفة.

٣- يؤدي تحسين الجودة إلى زيادة رضا الزبون، والى زيادة الحصة السوقية وبدوره إلى زيادة العائد.

٤- يؤدي زيادة نسبة السعر/ التكاليف وزيادة العائد إلى زيادة الربحية.

بالرغم من عدم وجود تعريف موحد متفق عليه إلا أن هذه التعريفات تشترك فيما بينها على أن الجودة هي عملية تتضمن:

١- تلبية احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية.

٢- أن الجودة مفهوم متجدد ودائم التغير وذلك لارتباطه بتلبية احتياجات الزبائن.

٣- مفهوم الجودة لا يقتصر على المنتجات بل يتعدى ليشمل الخدمات.

٤- أن الجودة هي عملية تبدأ من الزبون وتنتهي بالزبون.

ثانيا: تكلفة المنتج:

وتعني قدرة الشركة على تقديم منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها، مما يمكنها من تحقيق أرباح أعلى، فالتكلفة المنخفضة تهيئ فرص تقديم المنتجات بأسعار تنافسية. ويرتكز هذا البعد على اقل قدر من تكلفة مدخلات تقديم المنتج مقارنة بالمنافسين، والتي تعني تحقيق تخفيض في التكاليف الكلية (Kotler & Keller, 2009, P:56).

ويرى كل من (Aquilano, et. al, 2006, p: 24) التكلفة تعني قدرة الشركة على التنفيذ بأقل التكاليف قياساً بقدرة المنافسين، ويكون ذلك من خلال تحسين الإنتاجية والكفاءة وحذف الضياع والرقابة المحكمة على التكاليف. وتستمد المنافسة بصورة كبيرة من تخفيض التكاليف المتعلقة بالمواد الأولية أو استخدام العاملين. كذلك يعد استخدام الشركات لسياسة صيانة مناسبة واستخدام أساليب متطورة بجودة منتجاتها وتقليل الوقت الضائع والتأكيد على خفض مستوى التخزين وتقليل معدل دوران العمل، واستخدام التقنيات الحديثة في تقييم المنتجات وتقليل أوقات التسليم إلى الزبائن، كل هذه الوسائل تلجأ إليها الشركة من أجل تخفيض كلفة إنتاجها إلى أدنى مستوى ممكن. والتكلفة تمثل أحد عوامل المنافسة البالغة الأهمية المؤدية إلى إزالة الحواجز التجارية، وذلك من خلال تخفيض أسعار المنتجات. كما إن التكلفة تمثل الغرض أو الهدف الأخير الذي يؤخذ بنظر الاعتبار بالنسبة للمنظمات التي تتنافس على السعر حيث تصبح التكلفة الأقل أهمية لها الهدف الرئيس من العمليات، إذ تسعى الشركات إلى إيصال المنتجات بأقل سعر ممكن للزبائن الداخلين والخارجين بافتراض أن كلما استطاعت الشركة تقليل أسعار منتجاتها زاد عدد المقتنين لها على أن لا يؤثر في جودتها مما يعمل على رفع هوامش الأرباح لكون الشركات لا تتنافس على أساس السعر فقط، بل على أساس الأسبقيات. وأن العديد من الشركات تكتسب المزايا التنافسية من خلال تنصيب نفسها كقائد للكلفة المنخفضة في الصناعة.

وبناءً عليه فإن أي شركة عليها أن تُركز على بُعد الكلفة من اجل أن تجعل تكاليف منتجاتها وتسويقها في حد أدنى من الشركات المنافسة لها. كذلك يحقق الشركة ذلك من تملك

التكنولوجيا الأفضل، وموارد مادية وبشرية ارخص، وكذلك استغلال أفضل للطاقات الإنتاجية، وكفاءة عمليات التسويق، وفعالية نظم تقديم الخدمة الصحية، ونظم الصيانة، وكفاءة العمليات (Dilworth, 2006, p: 58).

كذلك فان إدارة العمليات في الشركات تسعى إلى تخفيض كلف المنتجات مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لمنتجات الشركة في السوق، لذلك فأن الشركات تسعى إلى الحصول على حصة سوقية اكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها (العزاوي، ٢٠٠٥، ص٢٤).

وبالتالي فان الكلفة الأقل هي الهدف العملياتي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة، وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة، فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بتقديمها (Slack, et. al, 2004, p: 44).

كما أن تخفيض سعر المنتجات المقدمة من الشركة يُسهم في زيادة الطلب عليها، فضلاً عن انه قد يخفض من هامش الربح إذا لم يقدم الشركة خدماته بتكاليف منخفضة (Krajewsky and Ritzman, 2013, p: 62).

كما يمكن للشركات تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المُتاحة لها، فضلاً عن التحسين المُستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم هذه المنتجات وتكنولوجيا العمليات، إذ يُعد ذلك أساسا مهما لخفض التكاليف، فضلاً عن مساعدة المديرين في دعم وإسناد إستراتيجية الشركة لتكون قائداً للسوق في مجال التكلفة (Evans and Collier, 2007, P: 124).

ويؤكد البعض بان هناك جزءاً من السوق داخل كل صناعة يشتري بالتحديد على أساس الكلفة المنخفضة، وللتنافس في تلك الأسواق على الشركة أن تقدم منتجاتها بأقل كلفة ممكنة، إلا أن ذلك لا يضمن دائماً الربحية والنجاح. وقد تُفلس الشركة لعدم قدرتها على مواجهة المنافسة كما حدث لشركة (Kmart) التي أعلنت إفلاسها عام (٢٠٠٢) لعدم قدرتها على المنافسة أمام شركة (Walmart) القائمة على الكلفة المنخفضة، ومن اجل بقائها في

السوق عليها أن تمايز عرضها للزبائن بطريقة أخرى غير الكلفة المنخفضة (اللامي، ٢٠٠٨، ص٢١).

ويشير (خليل، ٢٠١٣، ص١١٣) الى أن تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين يتطلب توافر عدة شروط هي:

١- وجود طلب مرن للسعر، فأي تخفيض في السعر مع المحافظة على الجودة يؤدي إلى زيادة الطلب على منتجات الشركة.

٢- نوعية المنتجات.

٣- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتجات.

٤- وجود أجهزة ومعدات ذات كفاءة عالية.

ثالثا: سرعة تقديم المنتج:

تتمثل السرعة في مدى قدرة الشركات على الوفاء باحتياجات الزبائن ومتطلباتهم وتسليم المنتج لهم في الوقت المقرر. كما إن كفاءة الشركة تحدد بمدى قدرتها على تقديم المنتج في الوقت وبالدقة والسرعة التي يريدها الزبائن، والتي تتأثر بالعديد من المتغيرات التي يمكن التحكم بها على مستوى الشركة مثل: إدارة العمليات، والتوقيفات، ودوران العمل، ومعدلات الغياب بين العاملين، وأنظمة الرقابة (Krajewski, & Ritzman, 2013, p:27).

وبالتالي فان بعد السرعة واختصار الوقت يشيران إلى قدرة الشركة على إرضاء الزبائن من خلال حصولهم على المنتجات في الوقت المحدد وبحسب الجدولة الزمنية المعينة.

ويشير (مصطفى، ٢٠٠٦، ص١٥) إلى أن تحقيق ميزة تنافسية للشركة على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبائن يتم من خلال عدة عناصر أهمها:

١- التسليم السريع الذي يشير إلى الوقت المستغرق بين استلام الطلبية من الزبون وتلبيتها.

٢- التسليم في الوقت المحدد.

٣- سرعة التطوير الذي يشير إلى سرعة تقديم المنتج، وتتمثل بالوقت المستغرق بين نشوء الفكرة من خلال التصميم إلى تقديم المنتج بشكله النهائي، وبالتالي تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق.

٤- تخفيض زمن دورة تقديم المنتج، وبالتالي تخفيض كل من تكاليف تقديمه.

٥- تخفيض زمن التحويل أو تغير العمليات لتقديم المنتج (مرونة التقديم).

٦- الالتزام بجداول زمنية محددة في التعامل مع الزبائن.

ويرى (Slack, et .al, 2004, p: 64) أن التسليم يعتبر بمثابة القاعدة الأساسية للمُنافسة بين الشركات من خلال التركيز على خفض المدة الزمنية، والسرعة في تصميم منتجات جديدة، وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن عندما تريد أداء العمل بسرعة؛ وهذا يعني تخفيض الوقت الذي يستغرقه عند استلام طلبات الزبائن من المنتجات، وتسليمهم تلك المنتجات بشكل نهائي. ويعكس التسليم قابلية الشركة على إدارة عملياتها الإنتاجية من خلال مقابلة متطلبات الزبائن بصورة منتظمة وتسليمها في الوقت المحدد وفق جداول زمنية محددة ويمثل التسليم احد الاعتبارات الإستراتيجية الحاسمة التي تميز الشركة من منافسيها في نظر الزبائن وذلك من خلال تسليم المنتجات، والتسليم هو قابلية الشركة على الإيفاء بالتزاماتها تجاه الزبون، كما تستطيع الشركات التي تصمم، وتصنع، وتوزع على نحو أسرع من المنافسين تحقيق تكاليف إنتاج وتكاليف تطوير منتج منخفضة، تمكنهم من الحصول على حصة سوقية أكبر. ولقد اتفق اغلب الباحثين على تصنيف بعد التسليم إلى جزأين أساسيين هما:

١- سرعة التسليم: ويشير إلى قابلية الشركة على تسليم المنتجات إلى الزبائن بأسرع وقت للتسليم.

٢- اعتمادية التسليم: ويدل على قابلية الشركة على توفير المنتج قبل موعد استحقاقه أو في الوقت المتفق عليه.

وهناك ثلاثة أسبقيات لبعد التسليم في الشركات التي تتعامل بالوقت هي: (Krajewsky and Ritzman, 2005, p: 64)

١- سرعة التسليم: وتقاس هذهِ السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلبات الزبائن، وتلبية الطلب والذي يسمى بوقت الانتظار، ومن الممكن زيادة سرعة التجهيز بتقليل وقت الانتظار.

٢- التسليم بالوقت المحدد: ويعني تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد لهم من قبل الشركة، يمكن قياسها من خلال التكرار الذي تتم فيه مقابلة وقت التسليم المتفق عليه معبراً عن ذلك بالنسبة المئوية للطلبيات التي سلمت للزبائن بالأوقات المحددة (في الشركات الصناعية) ويقاس بالنسبة المئوية للزبائن الذين ينتظرون الحصول على الخدمة لمدة اقل من خمس دقائق مثلا.

٣- سرعة التطوير: وهي سرعة تقديم منتجات جديدة، وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج، وطرحه في السوق بوصفه منتج نهائي مما يعطي للمنظمة ميزة تنافسية.

كذلك يُعد الوقت من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للشركة، فالزبائن يرغبون بالاستجابة السريعة لطلباتهم، فضلاً عن فترات انتظار قصيرة، وان العديد من الشركات تعرف اليوم كيف تستخدم الوقت كسلاح تنافسي من خلال تسليم المنتجات إلى الزبائن بشكل أسرع وأفضل. كما أن تزايد أهمية الوقت بالنسبة الى الزبائن أدت إلى زيادة المنافسة بين الشركات على أساس الوقت والتي غايتها السرعة في تقديم منتجات جديدة وسرعة الدخول في الأسواق (Evans and Collier, 2007, p: 126).

رابعا: الابتكار والتجديد في المنتج:

يعرف (Lynch, 2010, p: 502) الإبداع والابتكار بأنه أفكار تتصف بكونها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل المشكلات، أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية، أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تدفع الشركة إلى الأمام، فالإبداع هو قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد، وإضافة قيمة اكبر وأسرع، وتقديم خدمة أفضل من خدمات المنافسين، ويفترض توفير المتطلبات الآتية كضمانات لتعزيز الإبداع:

١- قيادة إدارية توفر الدعم المطلوب وتهيئ التصورات المستقبلية الواضحة لأهداف الشركة.

٢- فرق عمل صغيرة الحجم متنوعة الاختصاصات مؤهلة لممارسة النشاطات الإبداعية.

٣- شركة قليل المستويات غير بيروقراطي المنهج.

٤- نظم منافسة داخلية بين أقسام الشركة للاستفادة من المدى الواسع للأفكار.

ويرى (Jay & Janet, 2012) الإبداع والابتكار يعني إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد، ويتم من خلاله التوصل إلى حل لمشكلة ما، أو إلى فكرة جديدة وتطبيقها، وهو يرتبط بالتكنولوجيا ويؤثر في الشركات. ويمثل الإبداع والابتكار إحدى الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمنظمات بشكل عام ومنها الشركات الصناعية بشكل خاص، والتي انعكست على تصاعد الحاجات والطموحات، فلم يعد كافيا أو حتى مرضيا أداء العمليات في الشركات على اختلاف أنواعها بالطرق الروتينية التقليدية؛ لأن الاستمرار بها يؤدي إلى التوقف، وهو بالتالي تراجع عن الركب السريع في المضي إلى الأمام أو الفشل. كذلك فإن الشركات التي تعمل على اتخاذ الإبداع ميزة تنافسية يتوجب عليها التنسيق مع قسم البحث والتطوير وتحقيق أفضل استخدام للأساليب الأمر الذي سوف يسهل أمامها عملية الحصول على المعلومات المرتبطة بمستلزمات الإنتاج، ومن ثم تطبيقها للحصول على المنتجات الجديدة والإبداع عبارة عن بناء الأفكار الجديدة أو إيجادها البعيدة عن السياق التقليدي في التفكير واستحداث الطرائق والأساليب التي تحول هذه الأفكار إلى واقع مطبق وبذلك يشمل الإبداع طرائق الإدارة الفاعلة والقدرة على التأثير الناجح والأخذ بزمام الأمور إلى المراتب والأفضل. أما أهمية الإبداع فيمكن تحديدها بما يأتي:

١- التغيير بالقيم والمبادئ.

٢- كبر حجم منظمات الأعمال.

٣- زيادة حدة المنافسة بين الشركات.

٤- انتشار صور النزاع المختلفة بما يؤدي إلى التفكير في حل المشكلات.

ويشير (مصطفى، ٢٠٠٦، ص١٥) إلى أن تحقيق الميزة التنافسية في الشركات يرتبط ببعدين أساسيين هما:

١-القيمة المدركة لدى الزبون: بمعنى قيام الشركات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها الزبون للمنتج الذي تقدمه تلك الشركات، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج.

٢- التميز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض المنتجات لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، كذلك التميز في مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي، وتحققها الشركة من خلال التميز في نوعية المنتج وأساليب تقديمه، وإمكانية الحصول عليه في أي مكان وفي أي وقت، والتميز في طريقة تقديمه، كما هناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية، ورأس المال الفكري، والإمكانيات التنظيمية.

خامسا: المرونة:

أصبحت المرونة من المزايا التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر بعد أن أصبح الإنتاج (على وفق طلب الزبون) يتم من خلال القدرة على التلاؤم مع الحاجات الفريدة للزبون والتصاميم المتغيرة للمنتج مما يتطلب المرونة للاستجابة لحاجات الزبون وتعرف بأنها امتلاك الشركة القدرة على ترتيب وإعادة ترتيب المصادر بفاعلية استجابةً للتغير في الشروط (التمي، (٢٠٠٩، ص٤٣). ويمكن تأشير أهمية المرونة من خلال مجالين أساسين:

١- قدرة الشركة على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التقانة وتصميم المنتجات وفق تفضيلات الزبائن على اعتبار أن الزبون وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة للتغيير، وبالتالي فإن المنتج لا يبقى على حالة لفترة زمنية طويلة نسبياً بأي حال من الأحوال.

٢- قدرة الشركة على الاستجابة للتغيير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب، وبالتالي يجب أن يكون لدى الشركة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة ومتقلبة.

٢-٦ أهمية القدرة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها

إن الشركات قد تمتلك أحدث التقنيات وأن بإمكانها أن تحقق ميزة على منافسيها، ولكن سرعان ما تقلد هذه العوامل وتعد الميزة حالة طارئة، وقد تمتلك الشركة معايير أخلاقية عالية اتجاه الزبائن أو اتجاه البيئة، أو قد تمتلك مستوى عالياً من الثقة التنظيمية بينها وبين الزبائن أو بين العاملين والإدارة، وقد تحقق هذه المعايير الأخلاقية ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها، وبذلك فالمزايا والقدرات التنافسية تعد معياراً مهماً للشركات التي تريد النمو والبقاء، وكلما كانت نماذج الميزة صعبة التقليد عالية المعايير كلما حافظت الشركة على ميزتها وتمثل أهمية القدرات التنافسية بما يأتي: (اغا، ٢٠١٠، ص٣٣)

١- أن القدرات التنافسية تعمل على إضافة الحد الأقصى من القيمة بالنسبة للزبائن، كما أنها تساهم في تحسين الأنشطة اللوجستية للشركة، كما أنها تعمل على تحسين سلاسل التجهيز والمحافظة على استمرارها على نحو يُمكن الشركة من إدارة نشاطاتها الوظيفية المتقاطعة.

٢- أن القدرات التنافسية تعد سلاحاً تنافسياً أساسياً لمواجهة التحديات التي يفرضها السوق والشركات المنافسة، ويأتي ذلك نتيجة قيام الشركة بتنمية معرفتها التنافسية باستمرار وامتلاك القدرات اللازمة لتلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق تكوين المهارات الإنتاجية والإبداعات التقنية بصورة تمكنها من التكيّف واستغلال الفرص المتغيرة استغلالاً سريعاً.

٣- أن القدرات التنافسية تمثل مؤشراً ايجابياً على أن الشركة في موقع قوي في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وبما يعني أنه سيكون لها زبائن أكثر رضاً وولاء قياساً بالمنافسين، مما يجعل زبائنها أقل تعرضاً لهجمات عروض هؤلاء المنافسين من جهة، وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى. كما أنها تمثل أحد الأسباب البارزة في تنمية العلاقات والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات والمجهزين الأمر الذي ينعكس على تحسين الأنشطة اللوجستية.

٤- تساعد على تحسين أعمال الشركة وجعلها على نحو أفضل وذلك من خلال خفض التكاليف وزيادة الأرباح الأمر الذي ينعكس على تمكّين الشركة من التنافس على أساس التكلفة.

لذلك تقوم الشركة بالعمل الجاد لتحمل أقل قدر من تكاليف تقديم المنتج، مما يمكنها من بناء أسعار مخرجاتها بأقل من المنافسين وتحقيق حصة سوقية اكبر. ولتحقيق ذلك فإن على الشركة أن يتميز في تقديم المنتج، كما أنه بحاجة إلى مهارات تسويقية أعلى. وتنشأ القدرات التنافسية عن عاملين رئيسين هما: (Tracey & Lim, 2009, p: 105-106)

١- **الكفاءة المقارنة:** ويقصد بها أن الشركة تستطيع أن تقدم المنتجات بكلفة أدنى من كلفة تقديم المنافسين لها، ويتأثر هذا العامل بعوامل أساسية أخرى منها:

أ- الكفاءة الداخلية: وهي تشير إلى مستوى التكاليف التي تتحملها الشركة في الداخل، كذلك قدرتها على امتلاك موارد، وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، ومن أهمها الابتكار والإبداع اللذين لهما الدور الأكبر في خلق ميزة تنافسية. ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج، ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية، والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة، والإبداع في خلق فائدة جديدة، وقيمة مُضافة جديدة.

ب- الكفاءة التنظيمية المتبادلة: وهي تشير إلى التكاليف التي تتحملها الشركة في تعاملها مع الشركات الخارجية، كذلك تتمثل في تغير احتياجات الزبون أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، والتي قد تخلق قدرة تنافسية لبعض الشركات نتيجة لسرعة رد فعلهم على تغيرات البيئة المحيطة، فعلى سبيل المثال يمكن القول بأن الشركة التي استورد التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة بشكل أسرع من غيره، واستطاع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة استجابته للتغير في التكنولوجيا، واحتياجات السوق. ومن هنا تظهر أهمية قدرة الشركة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، ويعتمد هذا على مرونة الشركة وقدرته على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات، ووجود نظام معلومات أصيل.

٢- **قـوة المسـاومة:** والتـي تتـيح للشـركة تحقيـق حـالات المسـاومة مـع زبائنهـا ومجهزيهـا لصالحها الخاص بها، وهذا العامل يتأثر بعوامل أساسية أخرى هي:

أ- التكـاليف المرتبطـة بالبحـث والتطـوير: وهـي تشـير إلـى كلـف تسـويق الشـركة، والمجهزين أو الزبائن بأفضل الأسعار.

ب- الخصائص الفريدة للمنتج: وهي خصائص المنتجات التي تجعلها مختلفة عن خصائص المنافسين.

ج- تكاليف التحول: وهي التكاليف التي يتحملها الزبون والمجهزون إذا ما امتنعوا عن التعامل مع ذلك الشركة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

قام الباحث بالإطلاع على الكثير من الأدبيات والدراسات التي ناقشت موضوع الدراسة الحالية، ومن هذه الدراسات ما يلي:

أولا: الدراسات باللغة العربية

– دراسة زويلف، ونور، (2005) بعنوان: أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء – دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أهمية بطاقة الأداء المتوازن وآلية تطبيقها، مع بيان كيفية مساهمتها بتحويل إستراتيجية المنشأة إلى لغة مشتركة يتكلمها الأفراد العاملون فيها من خلال صياغة مقاييس للأداء وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن، ومعرفة مدى استخدام ذلك البطاقة لتقويم الأداء الاستراتيجي في قطاع المصارف الأردنية. اتبع الباحثان في إعداد بحثهما المنهج الاستنباطي من خلال الرجوع إلى المراجع العربية والأجنبية والبحوث والدراسات التي اهتمت باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة، واعتمدا كذلك المنهج الاستقرائي في التعرف على مساهمات الفكر المحاسبي والممارسة العملية في مجال تقويم الأداء في المصارف الأردنية. وأهم ما أظهرته نتائج الدراسة أن مقاييس الأداء لمحاور البطاقة الأربعة تختلف من منظمة إلى أخرى بل ومن قسم إلى آخر في المنظمة نفسها وفقاً لطبيعية أنشطة وفعاليات المنظمة وأقسامها. كما تبين أن البطاقة تعتبر وسيلة لتجسير الهوة بين إستراتيجية المنظمة ومؤشرات القياس في النظام التقليدي لتقويم الأداء. وان تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى ربط مقاييس الأداء وعملية تقويمه والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية. كذلك بينت النتائج أهمية تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن بشكل متكامل وبناء المصارف لخارطتها الإستراتيجية وفقاً لهيكل بطاقة الأداء المتوازن.

– دراسة العمري، (2009) بعنوان: منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية.

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية تطبيق أساليب الإدارة الحديثة ممثلة في طرق قياس أداء المؤسسات والمنظمات بالمملكة والتعرف على أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن على

تحسين مؤشرات الأداء للمنظمات والمؤسسات بالمملكة العربية السعودية. استخدم الباحث المنهج الاستنباطي الاستقرائي، والوصفي التحليلي باستخدام أسلوب العينة للوصول إلى النتائج التي تثبت صحة الفروض. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن محور النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن يعني مقابلة الأهداف بعيدة المدى والمنافسة العالمية والتي تقتضي تطوير الأداء والمهارات بصورة دائمة. كما تبين أن الثقافة والقيم التنظيمية تتسم بالقوة والتوجه المستقبلي، والتقبل للتغير والسعي للاعتماد على مقاييس قياس الأداء بشكل دائم وضرورة الاهتمام ببناء الوعي في مجال قياس الأداء من خلال الندوات واللقاءات. وأكدت النتائج على أهمية المفاهيم الإستراتيجية لأنه وبدون الإستراتيجية لا يوجد إطار فكري وفلسفي تتبعه المنظمة، ولا حتى خريطة مسار يمكن أن تسير على هدية الإدارة أو برنامج سلوك موحد لتحقيق النتائج المرجوة. كذلك أكدت النتائج على أهمية الارتكاز على أهداف واضحة قابلة للقياس يمكن بالتالي من إعطاء توصيف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لإنجاز تلك الأهداف.

-دراسة (عزايزية، ٢٠١٠)، بعنوان: "المعوقات المؤثرة على استخدام بطاقة العلامات المتوازنة"

هدفت الدراسة إلى قياس المعوقات المؤثرة على استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية، وذلك من خلال بيان اثر عدم المعرفة لأهمية التطبيق، عدم القناعة بالمقاييس التشغيلية، تكاليف التطبيق، وعدم توافر الكوادر البشرية المؤهلة للتطبيق على استخدام بطاقة العلامات المتوازنة لتقييم الأداء الشامل، وذلك بهدف تجاوز هذه المعوقات وإيجاد حلول للصعوبات التي تحول دون التطبيق. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في صياغة البحث وذلك بالرجوع إلى الكتب العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن للمعوقات المتمثلة بعدم المعرفة لأهمية التطبيق، تكاليف تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة، وعدم توافر الكوادر البشرية المؤهلة للتطبيق اثر دال إحصائيا على استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية، بينما أظهرت نتائج الانحدار المتعدد عدم وجود تأثير للمعوق والمتمثل بعدم وجود قناعة بأهمية المقاييس الغير مالية (التشغيلية) على استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.

- دراسة يوسف، (٢٠١١). بعنوان: بطاقة الأداء المتوازن مقاربة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية تطبيق أساليب الإدارة الحديثة متمثلة في طرق قياس أداء المؤسسات والمنظمات وتحديد طبيعة العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والاستعداد التنظيمي للتغيير كآلية لبناء القدرات التنافسية. اعتمد هذا البحث على الأسلوب المكتبي أو النظري من خلال الاطلاع على المراجع والأبحاث العلمية المتخصصة في هذا المجال ليستخلص من ذلك ما يحقق أهداف الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن محور النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن يعني مقابلة الأهداف بعيدة المدى والمنافسة العالمية والتي تقتضي تطوير الأداء والمهارات بصورة دائمة ويأتي النمو والتطوير في: الأفراد، النظم، الإجراءات وذلك عن طريق التغيير التنظيمي أو الثقافة التنظيمية .حيث يمكن من خلال منظور التعلم والنمو أن تستطيع المنشأة ضمان قدرتها على التجديد. وهو يعد شرط أساسي لاستمرارها وبقائها على المدى الطويل، ومن خلال هذا المنظور تدرس المنشأة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات العملاء وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للعميل.

- دراسة الصعفاني، (٢٠١٢). بعنوان: استخدام أسلوب القياس المرجعي في تدعيم بطاقة الأداء المتوازن لتعظيم قيمة المنشأة "دراسة نظرية تطبيقية في بيئة الأعمال اليمنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استخدام أسلوب القياس المرجعي في تدعيم بطاقة الأداء المتوازن لتعظيم قيمة المنشأة "دراسة نظرية تطبيقية في بيئة الأعمال اليمنية. ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتقسيم الدراسة إلى قسمين، حيث احتوى القسم الأول على الدراسة النظرية التي تناولت التعرف على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن والمزايا التي يمكن أن تحققها في عملية تقييم الأداء، وكذا الأساليب والطرق التي يمكن إتباعها لممارسة هذه الوظيفة، أما القسم الثاني فقد تضمن الدراسة التطبيقية وهي دراسة تحليلية استخدام أسلوب القياس المرجعي في تدعيم بطاقة الأداء المتوازن لتعظيم قيمة المنشأة بهدف التعرف على مدى توفر السمات والخصائص التي يعتمد عليها تطبيق البطاقة. وقد توصلت إلى أن التطبيق الجيد لبطاقة الأداء المتوازن يجعل من وسيلة ناجحة في تحقيق أهداف المنظمة.

مقارنة باحتفاظ الإدارة العليا لنفسها حق اتخاذ القرارات وإدارة الأنشطة المختلفة للمنظمة بمفردها. وأن الهيكل التنظيمي لا يساعد على تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن. حيث لا يهدف إلى توصيف الوظائف وتحديد المسؤوليات بشكل دقيق. كذلك تبين أن النظام المحاسبي الحالي لا يعمل على توفير المعلومات وفقا للمسؤولية عنها. وأن الموازنة التخطيطية لا يمكن الاعتماد عليها في تقييم بطاقة الأداء المتوازن. حيث إن تقديراتها لا تعبر عن مسؤوليات مديري هذه المراكز، وأن تقارير التكاليف لا يتم إعدادها بحيث تحقق هدف الرقابة. وإنما تُعد بهدف حصر عناصر التكاليف الخاصة بكل مركز تكلفة. بغض النظر عن خضوع هذه العناصر للرقابة والتحكم. كما أن هذه التقارير بما تتضمنه من معلومات مقارنة لا تفيد في تحديد المسؤولية عن أي انحراف في عناصر التكاليف. بسبب أن هذه المقارنة تتم وفقا لبنود حسابات النظام المحاسبي الموحد.

– دراسة العازمي، (٢٠١٢)، بعنوان: دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، ولتحقيق هدف الدراسة واختبار الفرضيات فإن الباحث تعامل مع نوعين من البيانات هما البيانات الثانوية والبيانات الأولية، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٠) من أصل (٣٦٠) استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من أعضاء مجلس الإدارة والمديرين الماليين في الشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية. تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيع التكراري والنسب المئوية، بهدف التعرف على تقييمات المبحوثين لكل عبارة من العبارات الواردة باستبانة الدراسة، كما تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد والانحدار البسيط. ومن أبرز نتائج هذه الدراسة وجود تأثير لـ (دليل حوكمة الشركات، حفظ حقوق جميع المساهمين، المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين، دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة، الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة) على رفع الميزة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية. وعلى ضوء النتائج أوصت الدراسة بالتأكيد على أهمية وجود دليل أو إطار حوكمة الشركات وبشكل متناسق مع أحكام القانون والالتزام به، وذلك لكونه يؤثر في رفع القدرة التنافسية للشركات المساهمة العامة الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية. واستمرار الشركات المساهمة العامة

الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية بحفظ حقوق جميع المساهمين، وذلك لكون توجهات الحوكمة الآن تنادي بضرورة حفظ هذه الحقوق وحمايتها، كذلك استمرارها بالالتزام بالمعاملة المتساوية بين جميع المساهمين كونها تسهم في تحقيق المساواة بينهم.

- دراسة زعرب (٢٠١٣)، بعنوان: مدخل متكامل لإدارة التكلفة الإستراتيجية لدعم القدرة التنافسية لشركات قطاع الخدمات المدرجة في بورصة فلسطين: دراسة ميدانية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التكلفة الإستراتيجية لدعم القدرة التنافسية لشركات قطاع الخدمات المدرجة في بورصة فلسطين، وتناولت الدراسة تطبيق مدخل إدارة التكلفة الإستراتيجية في الشركات الفلسطينية، وقام الباحث بإجراء دراسة ميدانية، واعتمد الباحث على المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة والمنهج الاستنباطي لتحديد محاور الدراسة ووضع الفروض والمنهج الاستقرائي لاختبار مدى صحة الفروض والإحصاء الوصفي والتحليلي كأداة إحصائية في جمع وتحليل البيانات. وقد تبين من نتائج الدراسة أن مدخل إدارة التكلفة الإستراتيجية يؤدي دوراً رئيساً في الوحدات الاقتصادية حيث يساعد على القيام بالعمليات الإدارية، وتعمل بشكل مستقل ومتوازن في ربط الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل بالأهداف قصيرة الأجل، وأوصت الدراسة بالاهتمام بالتحليل الاستراتيجي للتكاليف واستخدام أدوات إدارة التكاليف الإستراتيجية وذلك لتخفيض التكاليف وتحسين المركز التنافسي للشركة، وضرورة نشر الفكر النظري والتطبيقي لمفهوم الإدارة الإستراتيجية للتكلفة.

- دراسة نديم، (٢٠١٣)، بعنوان: تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التطبيق العملي لبطاقة الأداء المتوازن في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية، يتمثل مجتمع الدراسة بشركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية، إذ تم إخضاع قوائمها المالية المنشورة لعامي (٢٠١١-٢٠١٢) للدراسة والمقابلات الشخصية مع المعنيين بالشركة، وذلك بهدف تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشراته (معدل

العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية. كذلك وجود تأثير لتطبيق واستخدام مناظير بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشراته (مقياس القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وفي ضوء النتائج أوصت الباحثة بضرورة قيام شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية بالبناء السليم لأسس تقييم الأداء الإستراتيجي بالاعتماد على تطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن بالشكل الذي يظهر مدى انسجام الأهداف المرسومة مع الإستراتيجية التي تتبناها في ظل التطورات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال التنافسية.

ثانيا: الدراسات باللغة الانجليزية

- دراسة (Gerald & Aaron, 2006) بعنوان:

Does the Balanced Scorecard Improve Performance?

هل استخدام بطاقة الأداء المتوازن يعمل على تحسين الأداء

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ما إذا كان استخدام بطاقة الأداء المتوازن يعمل على تحسين الأداء فعلا، وتتفاعل الدراسة مع الأسئلة التي تدور في ذهن كل باحث وتطبيقي حول هل استخدام بطاقة الأداء المتوازن تحسن الأداء فعلا ؟ وجاءت الإجابة عليها من خلال الدراسة التطبيقية التي قام بها الكاتب أن ٨٨% من إجابات المستقصيين المديرين في مجال تقديم الخدمات الالكترونية البنكية. وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية التي اختار الباحثان فيها مستشفى لتطبيق دراستهم عليه، مستخدمين ما يعرف بتحليل المحتوى للكشف عن البيئة التشغيلية داخل المستشفى وبالتي التوصل إلى النتائج المرجوة. وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين الفترة الزمنية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن وبين ارتفاع مؤشرات الربحية ومعدلات العائد على حقوق الملكية، مما يعنى أن استخدامها ساهم في نمو معدلات الأداء لارتقاء الخدمات المقدمة للعملاء من ناحية والاهتمام بتدريب العاملين وزيادة كفاءة العمليات الداخلية من الناحية الأخرى، واختتمت الدراسة بتوصية هامة مفادها، أن على المديرين ممن يريدون الإبداع الاهتمام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وخاصة للموارد البشرية.

– دراسة (Wiersma, 2009) بعنوان:

For which purposes do managers use Balanced Scorecards?: An empirical study

ما هو الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية

تناولت هذه الدراسة بكل دقة الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه بطاقة الأداء المتوازن من خلال دراسة تطبيقية على تقديم الخدمات الالكترونية لشركات المعلومات والاتصالات، فالدراسة اختبرت مجموعة من الفروض منها: هل يساهم تطوير العمليات الداخلية بناءاً على مقترحات العميل في تطوير تقديم الخدمة على النحو الذي يؤثر على زيادة إيراداتها ويدعم الثقة لدى العميل؟ فكانت جميع الإجابات والبالغ عددها ٢٢٤ إجابة تؤكد على أولوية التطوير، حتى وإن كان يحقق ارتفاعا في التكلفة في المدى القصير إلا أنه يمكن علاجها برسملتها وعدم تحميلها على نتيجة أعمال الفترة لأنها سوف تنعكس بزيادة في الإيرادات على المدى الطويل، ولتحقيق الهدف المرجو من هذه الدراسة فقد قام الباحث بدراسة ميدانية عمل بعدها على تطوير نموذج يوظف الدور التقليدي لأداء المدير لمهامه، والمسؤوليات الملقاة على عاتقه، وموازنة الكلية التي يترأسها، بالإضافة إلى نظريات الإدارة الحديثة. وتوصلت الدراسة إلى أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جميع المنشآت لأنها كالمرآة تعكس نتائج أعمال المنشأة أمام الغير باستخدامها للمقاييس المالية وغير المالية، فهي بطاقة رصد ناتج تعاملات المنشأة.

– دراسة (Ramesh, 2010) بعنوان:

Importance of Balanced Scorecard for Growth of SME Sector,

أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء لقطاع المشروعات الصغيرة

تعرضت الدراسة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء للمشروعات الصغيرة من وجهة نظر إستراتيجية التخطيط والمستخدم بشكل واسع في إدارة الأعمال والمنظمات الهادفة للربح، خاصة وإن رؤية هذا القطاع تقوم على أساس تعظيم العائد من الأنشطة التي تزاولها في ظل بيئة مالية واجتماعية تحافظ على استمرارية موارد تلك

المشروعات وخاصة وإنها ولدت صغيرة وترعرعت في حضانات تراعيها وتراقبها الدولة لتستمر في تحقيق أهدافها بفضل مقاييس الأداء المالية وغير المالية، إلا أنها لم تقم بقياس أداء الوحدات الحكومية التي تحتضن تلك المشروعات الصغيرة لقياس مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عليها، مثل الجهات الداعمة للخدمة الحكومية لتلك المشروعات في مصر كالصندوق الاجتماعي للتنمية. كما ركزت الدراسة على أداة إدارية جديدة تسمى بطاقة التصويب المتوازنة، الذي يسير بخط موازي مع الخطة الإستراتيجية للمشروعات الصغيرة، كما في كثير من الأحيان تخدع الإدارة نفسها بقول أن الخط السفلي هو كل شيء، وحقيقة الأمر لا يمكن للمدراء تجاهل هذا الخط، كون مؤشر الأداء يشير إلى ما حدث، وهذا ليس هو المطلوب، فبطاقة التصويب المتوازنة لا تقوم بقياس كيف كنت تفعل فقط، وإنما أيضا كيف تعمل حاليا، وماذا يمكن أن تتوقع فعله في المستقبل، وبهذا سيكون بمقدور الإدارة العمل وفق رؤية صحيحة وبصورة واضحة وبالتالي تحسين الأداء.

- دراسة (Tohidi et al, 2010) بعنوان:

Using balanced scorecard in educational organization

أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية الحكومية بشكل خاص، بهدف تقويم الأداء بها من خلال مقارنة الأداء المخطط والمستهدف بالأداء الفعلي لتقييم نتائج تقديم خدمات التعليم عبر الانترنت. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن استخدام البطاقة أدى إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات التعليمية من خلال زيادة أعداد المستفيدين والمتلقين بالخدمة مما انعكس على نمو إيرادات هذه الخدمة نتيجة تحسين الأداء الناتج من التطوير المستمر في تقديمها بناء على تقويم الأداء عبر منظور العملاء (الطلاب). كما تبين أن تسهيل طرق تقديم الخدمة التعليمية والتغيير المستمر في واجهة المستخدم المبسطة تؤدي إلى التفاعل الدائم بين المستخدم والمؤسسة مما ينعكس على زيادة رضا الطالب ومن ثم زيادة إيرادات تقديم الخدمة.

- دراسة (Ala'a & Noor, 2010)بعنوان:

Developing Measurement Mathematical Model in Management Change and Strategic Planning using BSC Perspectives”

تطوير نموذج رياضي في إدارة التغيير والتخطيط الإستراتيجي باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج رياضي في إدارة التغيير والتخطيط الإستراتيجي باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن. وذلك من خلال الكشف عن العلاقة بين المجال المالي ومجال العملاء ومجال العمليات الداخلية ومجال الموارد البشرية والابتكار والتعلم وبين قياس الأداء المتوازن. بالإضافة إلى التحقق من وجود علاقة تكاملية بين محاور الأنموذج المتوازن لقياس أداء تغيير الإدارة والتخطيط الاستراتيجي على المجالات الأربعة. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تصميم استبانة متخصصة تم توزيعها على عينة الدراسة والتي تكونت من (100) موظف. تم اختيار كل عشرين موظفاً من العينة من مصارف مختلفة هي: البنك العربي. بنك الأردني الكويتي. والبنك الأهلي. وبنك الإسكان وبنك الأردن.

وأظهرت الدراسة عدداً من النتائج كان من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \leq$) بين متوسطات إجابة عينة الدراسة على فقرات المجال المالي والعملاء. ومجال العمليات الداخلية ومجال الموارد البشرية والابتكار والتعلم، كما تبين وجود علاقة تكاملية بين المحاور الأربعة. لذلك اقترح الباحث نموذجاً رياضياً يقيس التكامل بين هذه المجالات. كذلك بينت الدراسة أهمية تطبيق نموذج رياضي لتكامل نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن الذي اقترحه الباحث في المصارف الأردنية للتسهيل على المنظمة في تحديد العوامل التشغيلية التي تدفع إلى النجاح في المستقبل. ويساعدها في تأييد أهدافها الإستراتيجية وإجراءاتها. لخلق ميزة تنافسية على المدى الطويل.

دراسة (Hamdan, 2013) بعنوان:

Improving the Performance of Accounting Information Systems of Commercial Banks in Jordan by Using the Balanced Scorecard Approach

إمكانية تحسين أداء نظم المعلومات المحاسبية للبنوك التجارية في الأردن عن طريق استخدام منهج بطاقات الأداء المتوازن

هدفت هذه الدراسة إلى بيان إمكانية تحسين أداء نظم المعلومات المحاسبية للبنوك التجارية في الأردن عن طريق استخدام منهج بطاقات الأداء المتوازن، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في صياغة البحث وذلك بالرجوع إلى الكتب العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة. كما استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS) في معالجة البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها التأكيد على أهمية وضع إستراتيجية شاملة لنظم المعلومات المحاسبية بهدف الحفاظ على ميزة تنافسية، مع توفير السمات التي تنتج معلومات شاملة لمختلف أصحاب المصلحة، والحفاظ على أنظمة الرقابة الداخلية. وهذه العناصر من شانها أن تؤدي إلى تطوير أداء البنوك التجارية في الأردن، إضافة إلى تطوير وتحسين الأداء التشغيلي لنظم المعلومات المحاسبية مع اختلاف الأهمية النسبية في تحديد العلاقة بين عناصر الهدف والأهداف.

ثالثا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تُعد الدراسة الحالية امتداد للدراسات السابقة التي تناولت موضوع استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأهمية استخدامها في الشركات، حيث تلقي هذه الدراسة الضوء على مدى مواكبة الشركات الصناعية الكويتية (مجتمع الدراسة) للأنظمة والمفاهيم والنماذج الإدارية والمحاسبية الحديثة وعلى وجه التحديد أسلوب بطاقة الأداء المتوازن كأحد الأساليب الحديثة لتخفيض التكلفة والقدرات التنافسية كمؤشرات لأداء الشركات التي تعتبر من القطاعات الاقتصادية المحلية الهامة في نمو الاقتصاد الوطني لدولة الكويت.

معظم الدراسات السابقة اعتمدت المنهج الاستكشافي والوصفي للتعرف على خصائص الشركات المبحوثة أو تحديد هذه الخصائص من خلال استخدام أسلوب دراسة الحالة بشكل رئيس أو مجموعة من الشركات على مدى زمني طويل. أما الدراسة الحالية فهي دراسة وصفية وسببية، استخدمت أسلوب الاستبانة والمصادر الثانوية للمعلومات وتحليلها للتعرف على تأثير بطاقة الاداء المتوازن في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية من وجهة نظر المديرين الماليين ورؤساء أقسام المحاسبة والمحاسبين في هذه الشركات.

أُجريت الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة أو ببعض أبعادها في بيئات غربية تتطور فيها المفاهيم الإدارية والمحاسبية والأدوات المتعلقة بقياس القدرات التنافسية بصورة متسارعة – باستثناء دراسة العازمي، (٢٠١٢). في حين تم تنفيذ الدراسة الحالية في بيئة شرقية وعلى وجه التحديد في البيئة الصناعية الكويتية، التي نما فيها القطاع الصناعي بشكل ملحوظ خلال العقود الثلاثة الماضية.

كما تلقي الدراسة الضوء على مدى مواكبة الشركات الصناعية الكويتية (مجتمع الدراسة) للأنظمة والمفاهيم والنماذج الإدارية والمحاسبية الحديثة وعلى وجه التحديد أسلوب بطاقة الأداء المتوازن لتخفيض التكلفة والقدرات التنافسية كمؤشرات لأداء الشركات.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

٣-١ منهجية الدراسة

٣-٢ مجتمع الدراسة والعينة

٣-٣ أداة جمع البيانات والصدق والثبات

٣-٤ المعالجة الإحصائية

٣-٥ أساليب جمع البيانات

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

يتضمن هذا الفصل وصفا للمنهجية التي استخدمها الباحث أثناء إعداد هذه الدراسة، حيث اشتمل على وصف لمجتمع الدراسة والعينة ووحدة التحليل ونوع الدراسة وطبيعتها، وكذلك بيان الأداة المستخدمة في جمع بيانات الدراسة ومدى صدقها وثباتها، كما تضمن بيانا للطرق المتبعة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية لتحليلها.

٣-١ منهج الدراسة

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية والتي اتبع فيها الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، بهدف بيان أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتخفيض التكلفة في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية، إذ تم دراسة وتحليل البيانات ومقارنة متغيرات الدراسة من خلال تحويل المتغيرات غير الكمية إلى متغيرات كمية قابلة للقياس، وذلك بهدف التعامل معها في اختبار الفرضيات وبيان نتائج الدراسة وتوصياتها.

٣-٢ مجتمع الدراسة والعينة

يشمل مجتمع الدراسة جميع الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، والبالغ عددها (٤٠) شركة، والملحق رقم (١) يبين أسماء هذه الشركات. أما وحدة المعاينة والعينة فقد تكونت من المديرين الماليين ورؤساء أقسام المحاسبة والمحاسبين والمحاسبين الإداريين في هذه الشركات، إذ تم توزيع (٣) استبانات على كل شركة من هذه الشركات، ليصبح عدد الاستبانات الموزعة (١٢٠) استبانة، وتم استرداد (٧٩) استبانة بنسبة (٦٥.٨%) من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة، وبعد فرزها تم استبعاد (٤) استبانات منها لعدم اكتمال تعبئتها أو بسبب العشوائية أثناء التعبئة، وبذلك استقرت العينة على (٧٥) مستجيباً وبنسبة (٦٢.٥%) من المجتمع الكلي الذي تم توزيع الاستبانات عليه، ويوضح الجدول رقم (٣-١) الإطار العام للدراسة وعدد الاستبانات الموزعة والمستردة والمستبعدة والخاضعة للتحليل الإحصائي.

الجدول (٣-١)

عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والمستبعدة والخاضعة للتحليل الإحصائي

الاستبانات	العدد	النسبة المئوية
الاستبانات الموزعة على المجتمع	١٢٠	%١٠٠
الاستبانات المسترجعة	٧٩	%٦٥.٨
الاستبانات المستبعدة (يطرح)	٤	%٣.٣
الاستبانات الخاضعة للتحليل	٧٥	%٦٢.٥

٣-٣ أداة جمع البيانات والصدق والثبات

قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من عدد من العبارات التقييمية، لقياس جميع الفرضيات التي استندت عليها هذه الدراسة وبحيث تغطي جميع محاور الدراسة وبموجب مقياس ليكرت الخماسي (مؤثر جدا ٥ علامات، مؤثر ٤ علامات، مؤثر إلى حد ما ٣ علامات، غير مؤثر علامتان، غير مؤثر إطلاقا علامة واحدة). (بازرعة، ٢٠١٢، ص٩٨). والملحق رقم (٢) يبين استبانة الدراسة.

كما تم عرض الاستبانة على ذوي الخبرة والاختصاص وهيئة محكمين من أساتذة المحاسبة والإحصاء في الجامعات الأردنية للحكم على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات وقياس الفرضيات، ولتأكيد أن الباحث قد قام بقياس ما يجب قياسه والوصول إلى مستوى عالٍ من الصدق الداخلي في الدراسة، وذلك بإرفاق تقرير وافٍ يتضمن مشكلة الدراسة وأهدافها، وبعد استرجاع الاستبانات من المحكمين قام الباحث بإجراء التعديلات المقترحة من المحكمين والأساتذة المختصين قبل توزيعها على أفراد العينة المختارة. والملحق رقم (٣) يبين أسماء الأساتذة محكمي استبانة الدراسة.

كذلك تم اختبار مدى اتساق الأسئلة الواردة في أداة جمع البيانات باستخدام معامل كرونباخ ألفا. وقد بلغت درجة اعتمادية هذه الاستبانة حسب معيار كرونباخ ألفا (٨٧.٥٦%) وهذا مناسب في مثل هذه الاختبارات من اجل اعتماد نتائج هذه الدراسة، كما

يلاحظ أن جميع فقرات قيم الفا (α) أكبر من النسبة المقبولة (٦٠%) مما يعكس اتساق أداة القياس، وهذا يمثل نسبه مقبولة لأغراض ثبات الاتساق الداخلي، وبنسبة مقبولة لأغراض التحليل بحيث تجاوزت الحد الأدنى المتفق عليه للثبات (Malhotra, 2004, p: 268) والجدول رقم (٣-٢) يوضح معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة.

الجدول (٣-٢)

قيمة معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة

تسلسل الفقرات	المتغير	كرونباخ ألفا
١-١١	المحور المالي	٨٨.٨١ %
١٢-٢٣	محور الزبائن	%٨٥.٩٥
٢٤-٣٤	محور العمليات الداخلية	%٨٧.٧١
٣٥-٤٤	محور التعلم والنمو	%٨٦.٤٩
٤٥-٥٤	دعم القدرة التنافسية	%٨٩.٠٥
١-٥٤	**المعدل العام للثبات**	**٨٧.٥٦ %**

كما حدد الباحث ثلاثة مستويات هي (منخفض، متوسط، مرتفع) عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذج الدراسة وذلك بناء على المعادلة الآتية:

(Malhotra, 2004, p: 98)

طول الفئة = (الحد الأعلى للبديل – الحد الأدنى للبديل)/ عدد المستويات

(٥-١)/٣ = ٤/٣ = ١.٣٣. وبذلك تكون المستويات كالتالي:

منخفض من (١)- أقل من (٢.٣٣).

متوسط من (٢.٣٤) – (٣.٦٧).

مرتفع من (٣.٦٨) إلى (٥).

٣-٤ المعالجة الإحصائية

بعد أن تم الانتهاء من عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول متغيرات هذه الدراسة تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي لاستخراج النتائج الإحصائية، حيث تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Science (Ver, 19) ومن ثم تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية للعينة المبحوثة، وبالتحديد فان الباحث استخدم الأساليب الإحصائية التالية:

١- **مقاييس النزعة المركزية:** مثل الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية، وذلك لوصف عينة الدراسة، وكذلك الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

٢- **تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression):** وذلك من اجل اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع والمتمثل في دعم القدرات التنافسية.

٣- **تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression)** وذلك من أجل اختبار تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع وهو دعم القدرات التنافسية.

٤- **اختبار كرونباخ ألفا:** وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

٣-٥ أساليب جمع البيانات

تم الاعتماد على نوعين من مصادر المعلومات هما:

أولا: البيانات الثانوية: وهي البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر المكتبية ومن المراجعة الأدبية للدراسات السابقة من اجل وضع الأسس العلمية والإطار النظري لهذه الدراسة مثل:

(١) كتب المحاسبة والمواد العلمية التي تبحث في علم المحاسبة وخصوصا ما يتعلق ببطاقة الأداء المتوازنة لتخفيض التكلفة والقدرة التنافسية.

(٢) الإحصاءات الرسمية الصادرة عن الشركات الصناعية الكويتية في دولة الكويت.

(٣) رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه التي تبحث ببطاقة الأداء المتوازنة والقدرة التنافسية.

(٤) الدوريات المتخصصة والمجلات العلمية والنشرات التي كتبت حول موضوع ببطاقة الأداء المتوازنة والقدرة التنافسية.

ب- البيانات الأولية: وهي تلك البيانات التي تم الحصول عليها من خلال إعداد استبانة خاصة لموضوع هذه الدراسة، حيث غطت كافة الجوانب التي تناولها الإطار النظري والتساؤلات والفرضيات التي استندت عليها الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة من خلال الباحث شخصيا.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

٤-١ خصائص عينة الدراسة

٤-٢ نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

٤-٣ نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

٤-١ خصائص عينة الدراسة

لقد تم اختيار مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية للمستجيبين في الشركات الصناعية الكويتية مثل (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الشهادات المهنية، المسمى الوظيفي، التخصص العلمي)، وذلك من أجل بيان بعض الحقائق المتعلقة بهذه الفئة من المديرين الماليين ورؤساء أقسام المحاسبة والمحاسبين والمحاسبين الإداريين في هذه الشركات، وتبين النتائج في الجداول التالية خصائص أفراد عينة الدراسة، ويمكن تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها على النحو التالي:

أولا: العمر

جدول رقم (٤-١)

الجدول التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب العمر

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	٣٠ سنة فأقل	16	%21.3
	٣١-٣٥ سنة	34	%45.3
	٣٦-٤٠ سنة	6	%8.0
	٤١ – ٤٥ سنة	10	%13.3
	٤٦ سنة فأكثر	9	%12.0
	المجموع	**٧٥**	**%١٠٠**

يتبين من خلال الجدول السابق (٤-١) أن أعمار عينة الدراسة توزعت على ٥ فئات عمرية من المستويات الخمس المعتمدة في الدراسة، ولكن بنسب متفاوتة معظمها في الفئة العمرية (٣١-٣٥ سنة) شكلت نسبة قدرها (45.3%)، ثم الفئة العمرية (٣٠ سنة فأقل)

وبنسبة بلغت (21.3%)، ثم الفئة العمرية (٤١ – ٤٥ سنة) وبنسبة بلغت (13.3%)، ثم الفئة العمرية (٤٦ سنة فأكثر) وبنسبة بلغت (12.0%)، وأخيرا جاءت الفئة العمرية (٣٦–٤٠ سنة) وبنسبة بلغت (8.0%)، ويتضح أن ٧٩.٩ % من أفراد العينة تجاوزت أعمارهم ٣١ سنة. ويفسر الباحث هذه النتائج إن الإنسان في هذه المرحلة من العمر يتميز بالاتزان والهدوء، وبالتالي فان القرارات الصادرة عنه سوف تعبر عن قدرته على فهم الأمور المحاسبية ووضعها في مكانها الصحيح، كما يشير التوزيع المتقارب لأعمار مجتمع الدراسة أن هذه المهنة يتوفر فيها عنصر الاستمرارية في الإقبال عليها من مختلف الفئات العمرية.

ثانيا: سنوات الخبرة

جدول رقم (٤–٢)

الجدول التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
سنوات الخبرة	اقل من ٥ سنوات	11	%14.7
	٥ سنوات اقل من ١٠ سنوات	31	%41.3
	١٠ سنوات اقل من ١٥ سنة	21	%28.0
	أكثر من ١٥ سنة	12	%16.0
	المجموع	**٧٥**	**%١٠٠**

يتبين من خلال الجدول السابق (٤–٢) أن خبرة النسبة الأعلى من المستجيبين في عينة الدراسة يتركزون في الفئة التكرارية (٥ سنوات اقل ١٠ سنوات)، وشكلوا ما نسبته 41.3% من إجمالي عينة الدراسة، ثم الفئة التكرارية (١٠ سنوات اقل ١٥ سنة) وشكلوا ما نسبته 28.0%، ثم الفئة التكرارية (أكثر من ١٥ سنة) وشكلوا ما نسبته 16.0 %، وأخيرا الفئة التكرارية (أقل من ٥ سنوات) وشكلوا ما نسبته ١٤.٧%، من إجمالي عينة الدراسة. وهذا مؤشر على أن خبرة هؤلاء المديرين الماليين ورؤساء أقسام المحاسبة والمحاسبين والمحاسبين

الإداريين في هذه الشركات جيدة، حيث تمنحهم ميزة ايجابية إضافية تمكنهم من التعامل مع الأمور المحاسبية بطريقة مهنية كبيرة.

ثالثا: المؤهل العلمي

جدول رقم (٤–٣)

الجدول التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم	14	%18.7
	بكالوريوس	53	%70.7
	ماجستير	6	%8.0
	دكتوراه	2	%2.7
	المجموع	**٧٥**	**%١٠٠**

يتبين من خلال الجدول السابق (٣–٤) أن حملة درجة البكالوريوس شكل ما نسبته (70.7%) من أفراد عينة الدراسة، وهي النسبة الأكبر بين مستويات التحصيل العلمي الأخرى، وقد تلاها في المرتبة الثانية نسبة الحاصلين على شهادة الدبلوم بنسبة (18.7%)، كما شكل حملة شهادة الماجستير ما نسبته (8.0%)، أما حملة درجة الدكتوراه فقد شكلت نسبتهم (2.7%). ويتضح أن معظم أفراد العينة مؤهلهم العلمي فوق درجة البكالوريوس. وبدراسة هذه الخاصية فإننا نلاحظ ارتفاع مستوى التحصيل العلمي لدى عينة الدراسة على اعتبار أن الشهادة الجامعية أصبحت مطلبا أساسياً لشغل الوظائف في هذه الشركات، سيما وان العمل المحاسبي يتطلب الحصول على درجة علمية مناسبة واكتساب معارف تؤهل المعنيين للتعامل مع مختلف القضايا والحالات المحاسبية التي تواجههم أثناء العمل.

رابعا: الشهادات المهنية

جدول رقم (٤-٤)

الجدول التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الشهادات المهنية

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
الشهادات المهنية	CFA	3	%4.0
	CMA	4	%5.3
	CPA	5	%6.7
	CIA	5	%6.7
	لا يحمل شهادة	58	%77.3
	المجموع	**٧٥**	**%١٠٠**

يتبين من خلال الجدول السابق (٤-٤) أن نسبة لا باس بها من عينة الدراسة في الشركات الصناعية الكويتية وبنسبة ٢٢.٧% هم من حملة الشهادات المهنية في المحاسبة، حين أن (٧٧.٣) لا يحملون شهادات مهنية. وهذا يستدعي قيام هذه الشركات بإعادة النظر بتأهيل عينة الدراسة مهنيا.

خامسا: المسمى الوظيفي

جدول رقم (٤-5)

الجدول التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
المسمى الوظيفي	مدير مالي	7	%9.3
	رئيس قسم محاسبة	14	%18.7
	محاسب	49	%65.3
	محاسب اداري	5	%6.7
	المجموع	**٧٥**	**%١٠٠**

يلاحظ من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول السابق (٤-٥) أن من مسماهم الوظيفي محاسب هم الأعلى بين أفراد عينة الدراسة وشكلوا ما نسبته (٦٥.٣%) وهي النسبة

الأكبر بين المسميات الوظيفية الأخرى، وقد تلاها في المرتبة الثانية من مسماهم الوظيفي رئيس قسم محاسبة بنسبة (١٨.٧%)، أما من مسماهم الوظيفي مدير مالي فقد شكلوا نسبتهم (٩.٣%) من إجمالي عينة الدراسة، وأخيرا جاء من مسماهم الوظيفي محاسب إداري وشكلوا ما نسبته ٦.٧% من إجمالي حجم العينة. وتعطي هذه النتائج مؤشر على توزيع طبيعي لعينة الدراسة حيث أن العدد الأكبر هم محاسبين.

سادسا: التخصص العلمي

جدول رقم (٤-٦)

الجدول التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
التخصص العلمي	محاسبة	34	%45.3
	مالية ومصرفية	16	%21.3
	ادارة اعمال	12	%16.0
	ادارة مالية	3	%4.0
	تخصصات مختلفة (اقتصاد، نظم معلومات ادارية، نظم معلومات محاسبية، حاسوب، تكنولوجيا معلومات)	10	%13.3
	المجموع	**٧٥**	**%١٠٠**

يلاحظ من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول السابق (٤-٦) إن اغلب عينة الدراسة هم من تخصص المحاسبة، حيث بلغت النسبة 45.3 % من حجم العينة، بينما بلغت نسبة تخصص المالية والمصرفية 21.3% من حجم العينة، أما تخصص إدارة الأعمال فقد بلغت نسبتهم 16.0 % من حجم العينة، ثم جاء تخصص إدارة مالية وبلغت نسبتهم 4.0 % من حجم العينة، واشتملت العينة أيضا ١٠ مستجيبين من تخصصات مختلفة، وهذا مؤشر على أن عينة الدراسة مؤهلين من ناحية تخصص المحاسبة.

٤-٢ نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

أولا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسئلة المحور المالي

الجدول التالي يبين النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول (٤-٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأسئلة المحور المالي

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	الترتيب
١	يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى إظهار نتائج الأحداث والقرارات التي يتم اتخاذها في الأجل القصير	4.346	.6876	مرتفع	١
٢	يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق هدف بقاء الشركة واستمرارها	4.213	.7762	مرتفع	٢
٣	يساهم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في مقارنة القوة المالية للشركة مع الشركات الأخرى	3.666	.6644	متوسط	٣
٤	يعمل استخدام بطاقة الأداء المتوازن على وصف النتائج الملموسة لإستراتيجية الشركة	3.572	.6611	متوسط	٧
٥	يساهم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في بيان نواحي القصور الناتجة عن استخدام سياسات وقرارات مالية معينة بالشركة	3.373	.8015	متوسط	١١
٦	يساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تحقيق هدف التأكد من مدى قيام الشركة باستخدام الموارد المالية بأقصى فعالية ممكنة	3.413	.6992	متوسط	١٠
٧	يهدف استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين صورة الشركة لدى المساهمين فيها	3.426	.7564	متوسط	٩
٨	يساهم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين العائد على الاستثمار	3.640	.6706	متوسط	٤
٩	يسهم استخدام بطاقة الأداء المتوازن بقياس النسب المالية والأرقام المالية المختلفة	3.533	.6437	متوسط	٨
١٠	يساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في محافظة الشركة على استمرارها في أنشطتها والمحافظة على وجود موارد كافية	3.613	.7145	متوسط	٥
١١	يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تخفيض تكلفة الإنتاج لأقل قدر ممكن	3.573	.7008	متوسط	٦
	المحور المالي	**3.670**	**.3614**	**متوسط**	

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول السابق (٤−٧) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور المالي، سجلت متوسطاً حسابياً بلغ (3.670)، وبمقارنة هذا المتوسط الذي تم الحصول عليه بمتوسط أداة القياس المستخدمة في هذه الدراسة وهو (٣)، يتبين أن النتيجة تزيد على الدرجة المتوسطة (+ ٣)، وتقل عن الدرجة العالية (+ ٤). وهذه النتيجة تشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية وبدرجة متوسطة على جميع العبارات باستثناء العبارة رقم (١) والعبارة رقم (٢) فكانت بدرجة مرتفعة.

أما الانحراف المعياري فقد بلغ (3614.) وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما.

كما يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول أعلاه (٤−٧) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.346− 3.373) وأن العبارة التي تنص على أنه " يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى إظهار نتائج الأحداث والقرارات التي يتم اتخاذها في الأجل القصير " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (4.346)، وقد كانت أهميتها النسبية مرتفعة، في حين أن العبارة التي تنص على انه " يساهم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في بيان نواحي القصور الناتجة عن استخدام سياسات وقرارات مالية معينة بالشركة " هي الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.373) وقد كانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة متوسطة.

ويفسر الباحث ارتفاع المتوسط الحسابي للفقرة التي تنص على أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى إظهار نتائج الأحداث والقرارات التي يتم اتخاذها في الأجل القصير بوصفها أحدى أهم حلول التي تساعد بدورها المديرين في تعقب مختلف المعلومات والمعرفة ذات الصلة بالعمليات والأنشطة. أما الفقرة الأدنى التي تشير إلى أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يساهم في بيان نواحي القصور الناتجة عن استخدام سياسات وقرارات مالية معينة بالشركة، وذلك لأنها عرض لوجهات نظر موجزة ومتكاملة تلخص لهؤلاء المديرين المعلومات والمعرفة حول أداء الأعمال في الماضي والحاضر والمستقبل.

ثانيا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسئلة محور الزبائن

الجدول التالي يبين النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول (٤-٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأسئلة محور الزبائن

ت		الوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	الترتيب
١٢	يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى زيادة حصة الشركة في السوق	3.773	.8149	مرتفع	١
١٣	يزيد استخدام بطاقة الأداء المتوازن من قدرة الشركة على اجتذاب واكتساب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين	3.666	.7941	متوسط	٢
١٤	يهدف استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها	3.133	.9909	متوسط	١٢
١٥	يعمق استخدام بطاقة الأداء المتوازن ولاء العملاء للشركة	3.386	.8036	متوسط	٩
١٦	يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين جودة المنتجات	3.626	.7310	متوسط	٣
١٧	يساهم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين نوعية المنتج	3.441	.6625	متوسط	٧
١٨	يزيد استخدام بطاقة الأداء المتوازن من قدرة الشركة على الاحتفاظ بالزبون	3.440	.6417	متوسط	٨
١٩	يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى زيادة رضا الزبائن	3.520	.7945	متوسط	٥
٢٠	يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تخفيض زمن تقديم المنتج إلى السوق	3.333	.6003	متوسط	١٠
٢١	يساهم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في دراسة السوق وتحديد احتياجات العميل	3.466	.6644	متوسط	٦
٢٢	يساهم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في استخدام تقنيات جديدة لتقليل التكاليف وتخفيض الأسعار	3.573	.7008	متوسط	٤
٢٣	يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى ابتكار منتجات تلبي احتياجات السوق	3.173	.7600	متوسط	١١
محور الزبائن		3.461	.3952	**متوسط**	

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول السابق (٤–٨) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور الزبائن، سجلت متوسطاً حسابياً بلغ (3.461)، وبمقارنة هذا المتوسط الذي تم الحصول عليه بمتوسط أداة القياس المستخدمة في هذه الدراسة وهو (٣)، يتبين أن النتيجة تزيد على الدرجة المتوسطة (+ ٣)، وتقل عن الدرجة العالية (+ ٤). وهذه النتيجة تشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية وبدرجة متوسطة على جميع العبارات باستثناء العبارة رقم (١٢) فكانت بدرجة مرتفعة.

أما الانحراف المعياري فقد بلغ (3952.) وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما.

كما يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول أعلاه (٤–٨) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.773– 3.133) وأن العبارة التي تنص على أنه "يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى زيادة حصة الشركة في السوق " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.773)، وقد كانت أهميتها النسبية مرتفعة، في حين أن العبارة التي تنص على انه " يهدف استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها " هي الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.133) وقد كانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة متوسطة.

ويفسر الباحث ارتفاع المتوسط الحسابي للفقرة التي تنص على أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى زيادة حصة الشركة في السوق وذلك لان البطاقة تحتوي على مؤشرات الأداء الرئيسة التي يتم تنظيمها حسب منهجية بطاقات الأداء المتوازن في واجهات مرئية تتيح للمدير قراءة الأداء وفهمه وتفسيره بطريقة سهلة. أما الفقرة الأدنى التي تشير إلى أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يهدف إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها وذلك لان الشركات شهدت العديد من التطورات غير المتوقعة والمفاجئة في بيئة الأعمال وجوب امتلاك القدرة على الإجابة عن الأسئلة الحرجة حول عمليات الأعمال التي تمارسها لتلبية هذه الاحتياجات والرغبات.

ثالثا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسئلة محور العمليات الداخلية

الجدول التالي يبين النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول (٤-٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأسئلة محور العمليات الداخلية

ت		الوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	الترتيب
٢٤	يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات ومجالات إبداع ذات قيمة للشركة	3.440	.5982	متوسط	٦
٢٥	يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين الموارد الاقتصادية للشركة	3.280	.6889	متوسط	١١
٢٦	يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى توفير منتجات مطابقة لمواصفات الجودة	3.706	.7671	مرتفع	١
٢٧	يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى نمو الإنتاجية خلال دورة إنتاجية كاملة	3.493	.9353	متوسط	٤
٢٨	يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى مواكبة التطور والابتكار	3.360	.7993	متوسط	٩
٢٩	يسهم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الحصول على شهادة الجودة	3.466	.7228	متوسط	٥
٣٠	يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تقديم الخدمة للسوق	3.306	.6361	متوسط	١٠
٣١	يقلل استخدام بطاقة الأداء المتوازن من معدل الوحدات التالفة أثناء الإنتاج	3.413	.6595	متوسط	٧
٣٢	يساهم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في زيادة عدد الخدمات الجديدة	3.386	.6127	متوسط	٨
٣٣	يساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تحسين جودة الخدمات	3.560	.6417	متوسط	٢
٣٤	يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى حل المشكلات التي تواجه الشركة	3.546	.5764	متوسط	٣
محور العمليات الداخلية		**3.450**	.3866	**متوسطة**	

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول السابق (٤-٩) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور العمليات الداخلية، سجلت متوسطاً حسابياً بلغ (3.450)، وبمقارنة هذا المتوسط الذي تم الحصول عليه بمتوسط أداة القياس المستخدمة في هذه الدراسة وهو (٣)، يتبين أن النتيجة تزيد على الدرجة المتوسطة (+ ٣)، وتقل عن الدرجة العالية (+ ٤). وهذه النتيجة تشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية وبدرجة متوسطة على جميع العبارات باستثناء العبارة رقم (٢٦) فكانت بدرجة مرتفعة.

أما الانحراف المعياري فقد بلغ (3866.) وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما.

كما يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول أعلاه (٤-٩) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.706- 3.280) وأن العبارة التي تنص على أنه "يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى توفير منتجات مطابقة لمواصفات الجودة " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.706)، وقد كانت أهميتها النسبية مرتفعة، في حين أن العبارة التي تنص على انه " يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين الموارد الاقتصادية للشركة " هي الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.280) وقد كانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة متوسطة.

ويفسر الباحث ارتفاع المتوسط الحسابي للفقرة التي تنص على أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى توفير منتجات مطابقة لمواصفات الجودة وذلك لان البطاقة تدعم تطبيق توجهات الشركات نحو صياغة وتنفيذ استراتيجياتها لضمان الجودة. أما الفقرة الأدنى التي تشير إلى أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى تحسين الموارد الاقتصادية للشركة حيث تمثل البطاقة قدرة يحتمل أن يتم تطبيقها للبحث في توليد وتحسين القدرة التنافسية.

رابعا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسئلة محور التعلم والنمو

الجدول التالي يبين النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول (٤-١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأسئلة محور التعلم والنمو

ت		الوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	الترتيب
٣٥	يساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن على نجاح الشركة واستمرارها في المنافسة	3.346	.6676	متوسط	١٠
٣٦	يساهم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في زيادة قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والنمو	3.466	.8436	متوسط	٧
٣٧	يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى اقتناء تقنيات مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة مرتفعة	3.506	.7046	متوسط	٥
٣٨	يساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن على التوصل إلى ابتكارات متجددة لتحسين مستوى الجودة	3.465	.6644	متوسط	٨
٣٩	يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين مستوى التكنولوجيا في الأنظمة الموجودة بالشركة	3.480	.6849	متوسط	٦
٤٠	يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى إعادة وصف الإجراءات التنظيمية داخل الشركة	3.600	.6974	متوسط	٤
٤١	يساهم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين	3.400	.6974	متوسط	٩
٤٢	يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى زيادة فعالية أنظمة المعلومات	3.786	.7031	مرتفع	٣
٤٣	يساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن الشركة على تحقيق رؤيتها والمحافظة على قدراتها بالتطور والإبداع	3.840	.7173	مرتفع	٢
٤٤	يساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن الشركة على تقليل الفجوة في الأداء المستهدف	3.866	.7769	مرتفع	١
محور التعلم والنمو		**3.576**	**.4073**	**متوسط**	

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول السابق (٤-١٠) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور التعلم والنمو، سجلت متوسطاً حسابياً بلغ (3.576)، وبمقارنة هذا المتوسط الذي تم الحصول عليه بمتوسط أداة القياس المستخدمة في هذه الدراسة وهو (٣)، يتبين أن النتيجة تزيد على الدرجة المتوسطة (+ ٣)، وتقل عن الدرجة العالية (+ ٤). وهذه النتيجة تشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية وبدرجة متوسطة على جميع العبارات باستثناء العبارات أرقام (٤٢) و (٤٣) و (٤٤) فكانت بدرجة مرتفعة.

أما الانحراف المعياري فقد بلغ (4073.) وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما.

كما يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول أعلاه (٤-٧) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.866- 3.346) وأن العبارة التي تنص على أنه "يساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن الشركة على تقليل الفجوة في الأداء المستهدف " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.866)، وقد كانت أهميتها النسبية مرتفعة، في حين أن العبارة التي تنص على انه " يساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن على نجاح الشركة واستمرارها في المنافسة " هي الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.346) وقد كانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة متوسطة.

ويفسر الباحث ارتفاع المتوسط الحسابي للفقرة التي تنص على أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يساعد الشركة على تقليل الفجوة في الأداء المستهدف على اعتبار أن البطاقة منهجية تستخدمها المنظمة للدعم الإداري والتشغيلي للبيانات المتباينة لتوفير المعلومات المفيدة وإجراء عمليات التحليل حول الأفراد العاملين والزبائن والمجهزين والشركاء لصنع قرارات فعالة أكثر. أما الفقرة الأدنى التي تشير إلى أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يساعد على نجاح الشركة واستمرارها في المنافسة، حيث أن البطاقة تحتوي على المقاييس والمؤشرات الحاسمة، التي تعكس الأداء الفعلي لنشاط ما.

خامسا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسئلة المتغير التابع: القدرة التنافسية

الجدول التالي يبين النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول (٤- ١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأسئلة المتغير التابع: القدرة التنافسية

ت		الوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	الترتيب
٤٥	تسعى الشركة لدعم القدرة التنافسية من خلال تقديم خدمات مميزة.	3.853	.8169	مرتفع	٥
٤٦	تتبنى إدارة الشركة معايير وأسس واضحة لدعم القدرة التنافسية.	3.840	.6786	مرتفع	٦
٤٧	يتم باستمرار مقارنة أداء الشركة بالشركات الأخرى ذات العلاقة.	3.801	.6367	مرتفع	٧
٤٨	تحاول إدارة الشركة تطوير مهارات العاملين لتبنّي سياسات منطقية ومدروسة لتحسين الممارسات في الشركة بما يدعم القدرة التنافسية.	4.053	.8036	مرتفع	١
٤٩	تحاول إدارة الشركة باستمرار متابعة الأعمال المستحدثة للشركات الأخرى والاستفادة منها بما يتلاءم مع بيئة الشركة.	4.013	.7069	مرتفع	٢
٥٠	تسعى الشركة لإجراء تعديلات مختلفة في نمط المنتجات المقدمة لإحداث التغيير والتفوّق المطلوب لدعم القدرة التنافسية.	3.800	.7166	مرتفع	٨
٥١	يتم إكساب الموظفين مهارات مختلفة من أجل تقديم منتجات تصل بهم إلى دعم القدرة التنافسية مع الشركات الأخرى.	3.960	.7432	مرتفع	٤
٥٢	تقوم إدارة الشركة باستمرار بمقارنة أداء الشركة مع الشركات الأخرى لإجراء عمليات التحسين.	3.986	.7968	مرتفع	٣
٥٣	تحاول إدارة الشركة باستمرار إجراء عمليات المقارنة المرجعية نحو أداء أفضل.	3.706	.6101	مرتفع	١٠
٥٤	تدرك إدارة الشركة أن دعمها للقدرة التنافسية لا يتأتى إلا من خلال تبنّي خطوات مدروسة يتم تنفيذها باستمرار.	3.746	.6171	مرتفع	٩
	القدرة التنافسية	3.876	.4033	**مرتفع**	

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول السابق (٤-١١) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المتغير التابع: القدرة التنافسية، سجلت متوسطاً حسابياً بلغ (3.876)، وبمقارنة هذا المتوسط الذي تم الحصول عليه بمتوسط أداة القياس المستخدمة في هذه الدراسة وهو (٣)، يتبين أن النتيجة تزيد على الدرجة المتوسطة (+ ٣)، وتقل عن الدرجة العالية (+ ٤). وهذه النتيجة تشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية وبدرجة مرتفعة على جميع العبارات.

أما الانحراف المعياري فقد بلغ (4033.) وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما.

كما يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول أعلاه (٤-١١) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.053- 3.706) وأن العبارة التي تنص على أنه " إدارة الشركة تحاول تطوير مهارات العاملين لتبنّي سياسات منطقية ومدروسة لتحسين الممارسات في الشركة بما يدعم القدرة التنافسية " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (4.053)، وقد كانت أهميتها النسبية مرتفعة، في حين أن العبارة التي تنص على انه " إدارة الشركة تحاول باستمرار إجراء عمليات المقارنة المرجعية نحو أداء أفضل " هي الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.706) وقد كانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة متوسطة.

ويفسر الباحث ارتفاع المتوسط الحسابي للفقرة التي تنص على أن إدارة الشركة تحاول تطوير مهارات العاملين لتبنّي سياسات منطقية ومدروسة لتحسين الممارسات في الشركة بما يدعم القدرة التنافسية حيث تتيح البطاقة بأي وقت الحصول على صورة واضحة عن الأهداف الإستراتيجية للشركة، وما يتعين القيام به في مجالات عملهم لتحقيق تلك الأهداف. أما الفقرة الأدنى التي تشير إلى أن إدارة الشركة تحاول باستمرار إجراء عمليات المقارنة المرجعية نحو أداء أفضل، حيث أن البطاقة تمنح أفضل الممارسات التي تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز.

٣-٣ نتائج اختبار فرضيات الدراسة

لقد تم إختيار مجموعة من الاختبارات من اجل اختبار فرضيات الدراسة مثل تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) وذلك من اجل اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع والمتمثل في دعم القدرات التنافسية، وتم استخدام الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) من أجل اختبار تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع وهو دعم القدرات التنافسية.

وتبين الجداول التالية النتائج التي تم التوصل إليها في اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الرئيسة:

وتنص هذه الفرضية على انه :

HO لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن لتخفيض التكلفة بمحاورها الأربعة (المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو) في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية.

ولاختبار هذه الفرضية فقد قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة هذا الأثر. حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (٤-١٢) ما يلي:

الجدول (٤-١٢)

نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لتأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتخفيض التكلفة بمحاورها الأربعة في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية

المتغير المستقل	F المحسوبة	R	Adjusted R^2 Square	Sig.	القرار الإحصائي
اثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية	17.971	.444	.198	٠.٠٠٠	رفض الفرضية العدمية

مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) والقيمة الجدولية ل F= ٢.٢٩

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (٤-١٢) أن قيمة F المحسوبة هي (17.971) فيما بلغت قيمتها الجدولية (٢.٢٩)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن لتخفيض التكلفة بمحاورها الأربعة (المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو) في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية "، وهذا ما يؤكده قيمة مستوى الدلالة (.Sig) البالغة صفراً حيث إنها أقل من ٥%، كما تشير إلى أن التباين في المتغيرات المستقلة (R^2) يفسر ما نسبته (.198) من التباين في المتغير التابع.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة نديم، (٢٠١٣)، التي خلصت إلى وجود تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي.

ويستنتج الباحث أن منهجية بطاقات الأداء المتوازن تضمن الجودة من خلال مؤشرات قياس الأداء ومبادرات لتحسين القدرة التنافسية، حيث يمكن لأقسام الجودة صياغة الرؤى على أساس كل منظور، ووفق خصوصية كل قسم.

أما فيما يتعلق باختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن هذه الفرضية، فإن الجداول التالية تبين النتائج التي تم التوصل إليها:

اختبار الفرضية الأولى:

وتنص هذه الفرضية على انه :

HO1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمحور المالي في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لمعرفة هذا الأثر، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (٤-١٣) هذه النتائج:

الجدول (٤-١٣)

نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) للفرضية الأولى

المتغير	T المحسوبة	Adjusted R٢ Square	Sig.	القرار الإحصائي
أثر المحور المالي في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية.	6.419	.043	٠.٠٠٠	رفض الفرضية العدمية

مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) والقيمة الجدولية ل T = ١.٦٥٨

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (٤-١٣) أن قيمة T المحسوبة هي (6.419) فيما بلغت قيمتها الجدولية (١.٦٥٨)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) للمحور المالي في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية "، وهذا ما يؤكده قيمة مستوى الدلالة (.Sig) البالغة صفراً حيث إنها أقل من ٥%،

كما تشير إلى أن التباين في المتغير المستقل (R^2) يفسر ما نسبته (043.) من التباين في المتغير التابع.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Ala'a & Noor, 2010) التي كشفت عن وجود علاقة تكاملية بين المجال المالي وبين محاور الأنموذج المتوازن لقياس أداء تغيير الإدارة والتخطيط الاستراتيجي على المجالات الأربعة.

ويستنتج الباحث أن المحور المالي موجها لتحقيق الأهداف أو الوقوف على مستوى العوائد النقدية والتي حققتها إستراتيجية الإدارة بالعمل على تعظيم العوائد من الإيرادات مع تخفيض تكلفة الاستخدامات بالمقارنة مع السنوات السابقة، ونظرا لكون الأهداف المالية للإدارة تختلف باختلاف مراحل عمرها، فانه بالضرورة أن المقاييس التي تقيس انجاز تلك الأهداف سوف تختلف تبعا لاختلاف تلك المراحل.

اختبار الفرضية الثانية:

وتنص هذه الفرضية على انه :

HO2 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحور الزبائن في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لمعرفة هذه الأثر، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (٤-١٤) هذه النتائج.

الجدول (٤-١٤)

نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الثانية

المتغير	T المحسوبة	Adjusted R٢ Square	Sig.	القرار الإحصائي
أثر محور الزبائن في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية.	4.093	.187	.000	رفض الفرضية العدمية

مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) والقيمة الجدولية ل T = ١.٦٥٨

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (٤-١٤) أن قيمة T المحسوبة هي (5.306) فيما بلغت قيمتها الجدولية (١.٦٥٨)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لمحور الزبائن في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية"، وهذا ما يؤكده قيمة مستوى الدلالة (.Sig) البالغة صفراً حيث إنها أقل من ٥%، كما تشير إلى أن التباين في المتغير المستقل (R^2) يفسر ما نسبته (187.) من التباين في المتغير التابع.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Tohidi et al, 2010) التي توصلت إلى أن استخدام البطاقة أدى إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات التعليمية من خلال زيادة أعداد المستفيدين والمتلقين بالخدمة مما انعكس على نمو إيرادات هذه الخدمة نتيجة تحسين الأداء الناتج من التطوير المستمر في تقديمها بناء على تقويم الأداء عبر منظور العملاء (الطلاب).

ويستنتج الباحث أن بطاقة الأداء المتوازنة تعتمد على مبدأ بناء الزبون المخلص لمنتجات الشركة، مقابل منحه امتياز معين، كأن تكون منتجات الشركة ذات جودة عالية ترضي الزبون، أو تكون ذات سعر منخفض لا ترهقه مادياً، وهذه الميزات بالتالي تشبع حاجات الزبون وفي نفس الوقت تحقق أهداف الشركة في الحصول على إيرادات مناسبة وأرباح عالية، فضلاً عن المواقع التنافسية المميزة التي تكفل البقاء في الأسواق والنمو.

اختبار الفرضية الثالثة:

وتنص هذه الفرضية على انه :

HO3 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحور العمليات الداخلية في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لمعرفة هذا الأثر، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (٤–١٥) النتائج التي تم التوصل إليها.

الجدول (٤–١٥)

نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الثالثة

المتغير	T المحسوبة	Adjusted R^2 Square	Sig.	القرار الإحصائي
أثر محور العمليات الداخلية في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية	3.751	.162	.000	رفض الفرضية العدمية

مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) والقيمة الجدولية ل T = ١.٦٥٨

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (٤–١٥) أن قيمة T المحسوبة هي (3.751) فيما بلغت قيمتها الجدولية (١.٦٥٨)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لمحور العمليات الداخلية في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية"، وهذا ما تؤكده قيمة مستوى الدلالة (.Sig) البالغة صفراً حيث إنها أقل من ٥%، كما تشير إلى أن التباين في المتغير المستقل (R^2) يفسر ما نسبته (162.) من التباين في المتغير التابع. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Wiersma, 2009) التي توصلت إلى وجود تأثير لتطوير العمليات الداخلية بناءاً على مقترحات العميل في تطوير تقديم الخدمة على النحو الذي يؤثر على زيادة إيراداتها ويدعم الثقة لدى العميل.

ويستنتج الباحث أن أهمية الأنشطة والعمليات الداخلية في الشركة والتي تقيس درجة مهارات العاملين وطريقة تقديم الخدمة، وكذلك الإنتاجية وتغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية وغيرها من اجل قياس الأداء الداخلي للإدارة ولتحقيق الدقة والسرعة المطلوبة.

اختبار الفرضية الرابعة:

وتنص هذه الفرضية على انه :

HO4 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحور التعلم والنمو في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لمعرفة هذا الأثر، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (٤-١٦) هذه النتائج.

الجدول (٤-١٦)

نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الرابعة

المتغير	T المحسوبة	Adjusted R٢ Square	Sig.	القرار الإحصائي
أثر محور التعلم والنمو في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية	2.251	.065	.000	رفض الفرضية العدمية

مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) والقيمة الجدولية ل T = ١.٦٥٨

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (٤-١٦) أن قيمة T المحسوبة هي (2.251) فيما بلغت قيمتها الجدولية (١.٦٥٨)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لمحور التعلم والنمو في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية "، وهذا ما تؤكده قيمة مستوى الدلالة (.Sig) البالغة صفراً حيث إنها أقل من ٥%، كما تشير إلى أن التباين في المتغير المستقل (R^2) يفسر ما نسبته (.065) من التباين في المتغير التابع.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العمري، (2009) التي توصلت إلى أن محور النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن يعني مقابلة الأهداف بعيدة المدى والمنافسة العالمية والتي تقتضي تطوير الأداء والمهارات بصورة دائمة.

ويستنتج الباحث أن محور التعلم والنمو يعبر عن الأسس التي يجب أن تتبناها الإدارة لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل، إذ إن عدم قيامها بالاستثمار في الموارد البشرية لتأهيلها تأهيلا عمليا وعلميا، وتطوير تقنيات إنتاج المعلومات المساندة لتعميق لغة العصر في استخدام الكمبيوتر، فإن الإدارة لن تكون قادرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

٥-١ النتائج

٥-٢ التوصيات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

في ضوء التحليل الذي تم في الفصل الرابع لإجابات عينة الدراسة، فإن هذا الفصل يتناول عرضاً لمجمل النتائج التي توصل إليها الباحث، كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول من هذه الدراسة والتي مثلت مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية قدم الباحث عددا من التوصيات، ويمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة وفق ما تم التوصل إليه من خلال إجابات عينة الدراسة بما يلي:

٥-١ النتائج

أشارت نتائج الدراسة بشكل عام إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة (المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو) في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة من المديرين الماليين ورؤساء أقسام المحاسبة والمحاسبين والمحاسبين الإداريين في هذه الشركات، كما أظهرت النتائج أن إدارة الشركة تحاول تطوير مهارات العاملين لتبنّي سياسات منطقية ومدروسة لتحسين الممارسات في الشركة بما يدعم القدرة التنافسية، وتحاول أيضا متابعة الأعمال المستحدثة للشركات الأخرى باستمرار والاستفادة منها بما يتلاءم مع بيئة الشركة، فضلا عن أنها تقوم إدارة الشركة باستمرار بمقارنة أداء الشركة مع الشركات الأخرى لإجراء عمليات التحسين وتبين انه يتم إكساب الموظفين مهارات مختلفة من أجل تقديم منتجات تصل بهم إلى دعم القدرة التنافسية مع الشركات الأخرى. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة نديم، (٢٠١٣)، التي خلصت إلى وجود تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي.

ويمكن تلخيص نتائج التحليل واختبار الفرضيات على النحو الآتي:

١- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمحور المالي في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، كما أظهرت النتائج أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى إظهار نتائج الأحداث والقرارات التي يتم اتخاذها في الأجل القصير وإلى تحقيق هدف بقاء الشركة واستمرارها، كما أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يساهم في مقارنة القوة المالية للشركة مع الشركات الأخرى ويساهم أيضا في تحسين العائد على الاستثمار، كذلك تبين أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يساعد في محافظة الشركة على استمرارها في أنشطتها والمحافظة على وجود موارد كافية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Ala'a & Noor, 2010) التي كشفت عن وجود علاقة تكاملية بين المجال المالي وبين محاور الأنموذج المتوازن لقياس أداء تغيير الإدارة والتخطيط الاستراتيجي على المجالات الأربعة.

٢- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمحور الزبائن في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، كما أظهرت النتائج أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى زيادة حصة الشركة في السوق ويزيد من قدرة الشركة على اجتذاب واكتساب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين، كما أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات، ويساهم في استخدام تقنيات جديدة لتقليل التكاليف وتخفيض الأسعار، ويؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن أيضا إلى زيادة رضا الزبائن. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Tohidi et al, 2010) التي توصلت إلى أن استخدام البطاقة أدى إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات التعليمية من خلال زيادة أعداد المستفيدين والمتلقين بالخدمة مما انعكس على نمو إيرادات هذه الخدمة نتيجة تحسين الأداء الناتج من التطوير المستمر في تقديمها بناء على تقويم الأداء عبر منظور العملاء (الطلاب).

٣- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمحور العمليات الداخلية في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، كما أظهرت النتائج أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى توفير منتجات مطابقة

لمواصفات الجودة، ويساعد أيضا على تحسين جودة الخدمات وحل المشكلات التي تواجه الشركة، كما تبين أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى نمو الإنتاجية خلال دورة إنتاجية كاملة، فضلا عن أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يسهم في الحصول على شهادة الجودة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Wiersma, 2009) التي توصلت إلى وجود تأثير لتطوير العمليات الداخلية بناءاً على مقترحات العميل في تطوير تقديم الخدمة على النحو الذي يؤثر على زيادة إيراداتها ويدعم الثقة لدى العميل.

٤- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمحور التعلم والنمو في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، كما أظهرت النتائج أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يساعد الشركة على تقليل الفجوة في الأداء المستهدف وساعدها على تحقيق رؤيتها والمحافظة على قدراتها بالتطور والإبداع، كما تبين أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى زيادة فعالية أنظمة المعلومات واقتناء تقنيات مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة مرتفعة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العمري، (2009) التي توصلت إلى أن محور النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن يعني مقابلة الأهداف بعيدة المدى والمنافسة العالمية والتي تقتضي تطوير الأداء والمهارات بصورة دائمة.

<u>كما توصلت الدراسة إلى بعض الاستنتاجات وهي:</u>

١- تعد بطاقة الأداء المتوازن مرجعية تقدم لمحة لأهم المقاييس والمؤشرات ذات الصلة بهدف محدد، وترتبط هذه البطاقة بمنهجية تسهم في تقديم أفضل الممارسات التي تؤثر على تحقيق أهداف الشركة، وفي الوقت نفسه تساعد الشركات على التحرك في الاتجاه الصحيح عبر تحفيز الأفراد ومجاميع العمل لديها لتحقيق المهام المستهدفة في إطار صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجياتها.

٢- أن بطاقة الأداء المتوازن تسهم في إيجاد توليفة من المقاييس المالية وغير المالية، على أن تستقيها الشركة من مقاييسها الرئيسة للأداء في إطار تكاملي يدعم التفاعل والترابط بين أقسام الشركة، كما تبين مساهمة الأنشطة والأفراد والإدارة في الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية.

٣- توفر منهجية بطاقات الأداء المتوازن إطاراً كاملاً للعمل على ترجمة إستراتيجية الشركة إلى مجموعة متكاملة من مؤشرات قياس الأداء ومبادرات لتحسين العمل، علماً بان هذه المنهجية المتعلقة بكل محور من المحاور الأربعة (المالي، والزبون، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو)، ويمكن للشركة صياغة الخريطة الإستراتيجية على أساس الملخص لكل منظور، ووفق خصوصية كل إدارة من إدارات الشركة.

٥-٢ التوصيات

يوصي الباحث بما يلي:

١- قيام الشركات الصناعية الكويتية بتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن على الوجه الصحيح وتوخي الدقة أثناء التطبيق وبما يؤدي إلى تحسين وتقييم الأداء الإستراتيجي بصورة واضحة وشاملة.

٢- ضرورة استفادة الشركات الصناعية الكويتية من استخدام بطاقة الأداء المتوازن لكونها قادرة على مواكبة التطور والابتكار وتسهم في ابتكار منتجات تلبي احتياجات السوق.

٣- ضرورة إحداث التوازن في أعمال الشركات الصناعية الكويتية من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن كونها تعتمد على الموازنة بين كل من المؤشرات المالية والإجراءات غير المالية المتمثلة بالعاملين، والعمليات الداخلية والزبائن.

٤- قيام الشركات الصناعية الكويتية بتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال تحسين كفاءة العمليات الداخلية التي تخلق قيمة للعملاء ولأهميتها أيضا في تحسين صورة الشركة لدى المساهمين فيها.

٥- التأكيد على الشركات الصناعية الكويتية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن للمحافظة على جودة المنتجات في ظل استخدام محاور البطاقة لان ذلك يساعد على نجاح الشركة وبقاءها واستمرارها في المنافسة.

٦- قيام الشركات الصناعية الكويتية بإعادة النظر بتأهيل المديرين الماليين ورؤساء أقسام المحاسبة والمحاسبين والمحاسبين الإداريين بالشهادات المهنية في المحاسبة.

٧- ضرورة استفادة الشركات الصناعية الكويتية من خلال اطلاعها على شركات مماثلة نجحت بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن والاستماع إلى تجاربهم ومدى الفائدة جراء تطبيق هذه البطاقة والاستفادة من خبراتهم.

٨- التأكيد على الشركات الصناعية الكويتية بصياغة إستراتيجية واضحة المعالم على مدى زمني مناسب، مع التركيز على التوجهات المستقبلية.

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

بازرعة، محمود صادق، (٢٠١٢)، **بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية**، الرياض: مكتبة العبيكان.

التمي خالد غازي، (٢٠٠٩)، **الأثر التتابعي للتوجه الاستراتيجي لتنمية وعي التكاليفي وأساليب إدارة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية**، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة حلب.

حسين، زينب احمد عزيز، (٢٠١١) ، **نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح)**، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، ٦ –8 نوفمبر ٢٠١١. القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص ٢٧٦–٢٨٩.

حسين، سمير محمد، (٢٠٠٩)، **الإحصاء في البحث العلمي**، القاهرة: عالم الكتب.

زعرب، حمدي شحادة محمود، (٢٠١٣)،"مدخل متكامل لإدارة التكلفة الإستراتيجية لدعم القدرة التنافسية لشركات قطاع الخدمات المدرجة في بورصة فلسطين: دراسة ميدانية، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، المجلد ٢١، العدد ١. ص٤٠–٦١.

زويلف، أنعام، ونور، عبدالناصر، (٢٠٠٥)، أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء – دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد ١، العدد ٢، ص١٨–٣٩.

السامرائي، منال جبار سرور والسامرائي، مهند مجيد طالب، والزاملي، علي عبد الحسين هاني (٢٠١٢)، **تكاليف الجودة والتقنيات الكلفوية المعاصرة**، الجزيرة للطبع والنشر والتوزيع، بغداد العراق.

السلمي، علي، (٢٠١١)، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة.

السعد، مسلم علاوي، ومنهل، محمد حسين، والعبادي، هاشم فوزي، (٢٠١٢)، **بطاقة العلامات المتوازنة مدخل للإدارة المستدامة**، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان .

سوق الكويت للأوراق المالية، قسم العلاقات العامة، النشرة السنوية ٢٠١٣.

الصعفاني، عبد السلام عبدالله محمد، (٢٠١٢)، **استخدام أسلوب القياس المرجعي في تدعيم بطاقة الأداء المتوازن لتعظيم قيمة المنشأة "دراسة نظرية تطبيقية في بيئة الأعمال اليمنية**، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، كلية التجارة، مصر.

العازمي، جمال عبيد محمد، (٢٠١٢)، **دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية**، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

عبد العظيم، محمد حسن محمد، (٢٠٠٥)، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، **مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية**، المجلد الواحد والعشرون، العدد الأول، ص٢٦.

عبد اللطيف، عبد اللطيف وتركمان، حنان، (٢٠٠٦)، "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء"، **مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية**، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٢٨)، العدد (١)، ص ١٤٤.

عزايزة، سارة، (٢٠١٠)، **المعوقات المؤثرة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية**، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

العمري، هاني، (٢٠٠٩)، منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، **مجلة الجامعة الإسلامية**، فلسطين، المجلد ٢، العدد ٣، ص ص٤٩-٧٧.

نديم، مريم (٢٠١٣)، **تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية)**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

يوسف، بومدين، (٢٠١١)، **بطاقة الأداء المتوازن مقاربة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة**، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، المنعقد يومي ١٨ و ١٩ مايو ٢٠١١. جامعة سعد دحلب، البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

ثانيا: المراجع باللغة الانجليزية

Al-Refa'ee, Khalil Mahmoud. (2012)" The Extent of Applying The Activity Based Costing System (ABC) In The Field of Iron and Steel Industry In Jordan", **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business**, V.4 ,N. 1,P: 671-695.

Ala'a, D. & Noor, S. (2010) "Developing Measurement Mathematical Model in Management Change and Strategic Planning using BSC Perspectives" **Journal of Management Accounting Research**, Vol. 21, pp: 151-178.

Borgernas, H. Fridh, G. (2013). **The Use of Target Costing In Swedish Manufacturing Firms**. Goteborg University, Department of Business Administration.

Burnes. Bernard (2000)." **Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics"**, England :Prentic Hall 3ed Ed.

Filomena, T. P. and Neto, F. J. and Duffey, M. R. (2009) Target Costing Operationalization During Product Development: Model and Application, **International Journal of Production Economics**, Vol 118, pp: 398-409.

Hamdan, Mohammad Naser Mousa, (2013), **Improving the Performance of Accounting Information Systems of Commercial Banks in Jordan by Using the Balanced**

Scorecard Approach, Thesis for the Degree of Doctor Philosophy, Curtin University.

Horngren, C. T., Sundem, G. L., Stratton, W. O. (2005), **Introduction To Management Accounting**, 13th. ed. Upper Saddle River: New Jersey, Prentice Hall.

Gerald K Debusk, & Aaron D Crabtree**,** (2006),"Does the Balanced Scorecard Improve Performance?" **Management Accounting Quarterly**. Vol. 8, Issue. 1; p: 44, 5 pgs.

Kaplan, S. & Norton, P. (2005) Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, **Harvard Business Review,** Vol., 74, No., 1, p. 79-95

Kee, R (2010) The Sufficiency of Target Costing for Evaluating Production- Related Decision**, International Journal of Production Economic**, Vol 126, Issue 2, Augest 2010 pp : 204-211.

Malhotra, K. Naresh, (2004), **Marketing Research**, New Jersey. Saddle River : Pearson Prentice Hall .

Pandey, I. M. (2005). Balanced Scorecard: Myth and Reality, **Vikalpa: The Journal of Decision-Makers**, Vol. 30, No.1, P: 51-66.

Ramesh, B , (2010), Importance of Balanced Scorecard for Growth of SME Sector**, Management Accountant.** Calcutta. Vol. 45, Iss. 5; pg. 365

Sailaja A, P C Basak, K G Viswanadhan.(2013)" Activity Based Cost Management: An Effective Tool for Quality Performance Measurement in Manufacturing Industries", **International Journal of Scientific and Engineering Research**, V.4, N. 1, P: 2229-5518.

Sekaran, U. (2010), **Research Methods For Business**, A Skill-Building Approach. John Wiley and Sons Inc, New York.

Tohidi, H., Jafari A., Azimi A., (2010), Using balanced scorecard in educational organization. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol. 2, No, 2, P: 5544-5548.

Wiersma Eelke, (2009), For which purposes do managers use Balanced Scorecards?: An empirical study" **Management Accounting Research,** Vol. 20, Issue 4, Pages 239-251.

الملحق رقم (١)

أسماء الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية

الرقم	اسم الشركة
١	شركة مجموعة الخصوصية القابضة
٢	شركة أسمنت الكويت
٣	شركة صناعات التبريد والتخزين
٤	شركة الخليج للكابلات والصناعات الكهربائية
٥	شركة الصناعات الهندسية الثقيلة وبناء السفن
٦	شركة أسمنت بورتلاند كويت
٧	شركة الشعيبة الصناعية
٨	شركة المعادن والصناعات التحويلية
٩	شركة أسيكو للصناعات
١٠	شركة الخليج لصناعة الزجاج
١١	شركة اسمنت الهلال
١٢	الشركة الكويتية لصناعة مواد التغليف
١٣	الشركة الكويتية لصناعة مواد البناء
١٤	شركة الصناعات الوطنية
١٥	شركة المعدات القابضة
١٦	الشركة الوطنية الاستهلاكية القابضة
١٧	الشركة الكويتية لصناعة وتجارة الجبس
١٨	شركة الصلبوخ التجارية
١٩	شركة أجيليتي للمخازن العمومية
٢٠	المجموعة التعليمية القابضة
٢١	الشركة الوطنية للتنظيف
٢٢	شركة سيتي جروب
٢٣	شركة رابطة الكويت والخليج للنقل
٢٤	الشركة الكويتية لبناء المعامل والمقاولات

٢٥	شركة هيومن سوفت القابضة
٢٦	شركة نفائس القابضة
٢٧	شركة الامتيازات الخليجية القابضة
٢٨	الشركة الوطنية للميادين
٢٩	شركة المجموعة المشتركة للمقاولات
٣٠	شركة مشرف للتجارة والمقاولات
٣١	شركة المشاريع المتحدة للخدمات الجوية
٣٢	شركة ألافكو لتمويل شراء وتاجير الطائرات
٣٣	شركة مبرد للنقل
٣٤	شركة أسمنت الكويت
٣٥	شركة كي جي ال لوجستيك
٣٦	شركة الشارقة للأسمنت و التنمية الصناعية (ش.م.ع)
٣٧	شركة أسمنت الخليج (ش.م.ع)
٣٨	شركة صناعات أسمنت أم القيوين (ش.م.ع)
٣٩	شركة صناعات أسمنت الفجيرة (ش.م.ع)
٤٠	شركة رأس الخيمة لصناعة الأسمنت والمواد الإنشائية (ش.م.ع)

المصدر: سوق الكويت للأوراق المالية، قسم العلاقات العامة، النشرة السنوية ٢٠١٤.

الملحق رقم (٢)

نموذج الاستبانة

كلية إدارة الأعمال
قسم المحاسبة
جامعة آل البيت

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي المستجيبة:
أخي المستجيب:

يقوم الباحث بإعداد رسالة ماجستير في المحاسبة حول:

أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتخفيض التكلفة في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية

يرجى التكرم بتعبئة الإستبانة المرفقة، مع العلم بأنه سيتم التعامل مع هذه البيانات بسرية، ولأغراض البحث العلمي فقط، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة من جامعة آل البيت، المفرق: المملكة الأردنية الهاشمية.

وشكراً لتعاونكم

المشرف	الباحث
الأستاذ الدكتور جمال الشرايري	ناصر فهيد العنزي

القسم الأول: البيانات الشخصية

الخاصية	توزيع الخاصية
١- العمر	٣٠ سنة فأقل ☐ ٣١- ٣٥ سنة ☐ ٣٦-٤٠ سنة ☐ ٤١ – ٤٥ سنة ☐ ٤٦ سنة فأكثر ☐
٢- سنوات الخبرة	اقل من ٥ سنوات ☐ ٥ سنوات اقل من ١٠ سنوات ☐ ١٠ سنوات اقل من ١٥ سنة ☐ أكثر من ١٥ سنة ☐
٣- المؤهل العلمي	دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐
٤- الشهادات المهنية	CFA ☐ CISA ☐ CMA ☐ CPA ☐ CIA ☐ لا يحمل شهادة ☐
٥- المسمى الوظيفي	مدير مالي ☐ رئيس قسم محاسبة ☐ محاسب ☐ محاسب اداري ☐
٦- التخصص العلمي	محاسبة ☐ مالية ومصرفية ☐ ادارة اعمال ☐ ادارة مالية ☐ اخرى ☐

القسم الثاني: معلومات حول متغيرات الدراسة.

يرجى قراءة الجمل التالية وبيان رأيكم في مدى تأثير كل أسلوب من الأساليب الحديثة لتخفيض التكلفة في دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية، وذلك بوضع إشارة (√) إزاء الإجابة التي ترونها مناسبة.

المحور الأول: فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لتخفيض التكلفة بمحاورها الأربعة (المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو)

التسلسل	العبارة	مؤثر جدا	مؤثر	مؤثر إلى حد ما	غير مؤثر	غيرمؤثر إطلاقا
	أولا: فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بالمحور المالي					
١	يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى إظهار نتائج الأحداث والقرارات التي يتم اتخاذها في الأجل القصير					
٢	يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق هدف بقاء الشركة واستمرارها					
٣	يساهم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في مقارنة القوة المالية للشركة مع الشركات الأخرى					
٤	يعمل استخدام بطاقة الأداء المتوازن على وصف النتائج الملموسة لإستراتيجية الشركة					
٥	يساهم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في بيان نواحي القصور الناتجة عن استخدام سياسات وقرارات مالية معينة بالشركة					
٦	يساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تحقيق هدف التأكد من مدى قيام الشركة باستخدام الموارد المالية بأقصى فعالية ممكنة					
٧	يهدف استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين صورة الشركة لدى المساهمين فيها					
٨	يساهم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين العائد على الاستثمار					

٩	يسهم استخدام بطاقة الأداء المتوازن بقياس النسب المالية والأرقام المالية المختلفة					
١٠	يساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في محافظة الشركة على استمرارها في أنشطتها والمحافظة على وجود موارد كافية					
١١	يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تخفيض تكلفة الإنتاج لأقل قدر ممكن					

ثانيا: فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بمحور الزبائن

١٢	يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى زيادة حصة الشركة في السوق					
١٣	يزيد استخدام بطاقة الأداء المتوازن من قدرة الشركة على اجتذاب واكتساب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين					
١٤	يهدف استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها					
١٥	يعمق استخدام بطاقة الأداء المتوازن ولاء العملاء للشركة					
١٦	يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين جودة المنتجات					
١٧	يساهم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين نوعية المنتج					
١٨	يزيد استخدام بطاقة الأداء المتوازن من قدرة الشركة على الاحتفاظ بالزبون					
١٩	يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى زيادة رضا الزبائن					
٢٠	يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تخفيض زمن تقديم المنتج إلى السوق					
٢١	يساهم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في دراسة السوق وتحديد احتياجات العميل					
٢٢	يساهم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في استخدام تقنيات جديدة لتقليل التكاليف وتخفيض الأسعار					
٢٣	يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى ابتكار منتجات تلبي احتياجات السوق					

ثالثا: فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بمحور العمليات الداخلية						
٢٤	يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات ومجالات إبداع ذات قيمة للشركة					
٢٥	يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين الموارد الاقتصادية للشركة					
٢٦	يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى توفير منتجات مطابقة لمواصفات الجودة					
٢٧	يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى نمو الإنتاجية خلال دورة إنتاجية كاملة					
٢٨	يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى مواكبة التطور والابتكار					
٢٩	يسهم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الحصول على شهادة الجودة					
٣٠	يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تقديم الخدمة للسوق					
٣١	يقلل استخدام بطاقة الأداء المتوازن من معدل الوحدات التالفة أثناء الإنتاج					
٣٢	يساهم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في زيادة عدد الخدمات الجديدة					
٣٣	يساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تحسين جودة الخدمات					
٣٤	يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى حل المشكلات التي تواجه الشركة					

رابعا: فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بمحور التعلم والنمو

٣٥	يساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن على نجاح الشركة واستمرارها في المنافسة					
٣٦	يساهم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في زيادة قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والنمو					
٣٧	يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى اقتناء تقنيات مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة مرتفعة					
٣٨	يساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن على التوصل إلى ابتكارات متجددة لتحسين مستوى الجودة					

٣٩	يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين مستوى التكنولوجيا في الأنظمة الموجودة بالشركة					
٤٠	يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى إعادة وصف الإجراءات التنظيمية داخل الشركة					
٤١	يساهم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين					
٤٢	يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى زيادة فعالية أنظمة المعلومات					
٤٣	يساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن الشركة على تحقيق رؤيتها والمحافظة على قدراتها بالتطور والإبداع					
٤٤	يساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن الشركة على تقليل الفجوة في الأداء المستهدف					

المحور الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة **بالمتغير التابع: دعم القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الكويتية** يرجى قراءتها وبيان رأيكم فيها وذلك بوضع إشارة (√) إزاء الإجابة التي ترونها مناسبة.

التسلسل	العبـارة	مؤثر جدا	مؤثر	مؤثر إلى حد ما	غير مؤثر	غيرمؤثر إطلاقا

فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بدعم القدرة التنافسية

٤٥	تسعى الشركة لدعم القدرة التنافسية من خلال تقديم خدمات مميزة.					
٤٦	تتبنى إدارة الشركة معايير وأسس واضحة لدعم القدرة التنافسية.					
٤٧	يتم باستمرار مقارنة أداء الشركة بالشركات الأخرى ذات العلاقة.					
٤٨	تحاول إدارة الشركة تطوير مهارات العاملين لتبنّي سياسات منطقية ومدروسة لتحسين الممارسات في الشركة بما يدعم القدرة التنافسية.					
٤٩	تحاول إدارة الشركة باستمرار متابعة الأعمال المستحدثة للشركات الأخرى والاستفادة منها بما يتلاءم مع بيئة الشركة.					

٥٠	تسعى الشركة لإجراء تعديلات مختلفة في نمط المنتجات المقدمة لإحداث التغيير والتفوّق المطلوب لدعم القدرة التنافسية.					
٥١	يتم إكساب الموظفين مهارات مختلفة من أجل تقديم منتجات تصل بهم إلى دعم القدرة التنافسية مع الشركات الأخرى.					
٥٢	تقوم إدارة الشركة باستمرار بمقارنة أداء الشركة مع الشركات الأخرى لإجراء عمليات التحسين.					
٥٣	تحاول إدارة الشركة باستمرار إجراء عمليات المقارنة المرجعية نحو أداء أفضل.					
٥٤	تدرك إدارة الشركة أن دعمها للقدرة التنافسية لا يتأتى إلا من خلال تبنّي خطوات مدروسة يتم تنفيذها باستمرار.					

انتهت الاستبانة شاكراً لكم تعاونكم

الملحق رقم (٣)

أسماء محكمي استبانة الدراسة

التسلسل	الاسم	الجامعة
1	الأستاذ الدكتور خليل الدليمي	جامعة اربد الأهلية
2	الدكتور وليد صيام	الجامعة الهاشمية
3	الدكتور محمود جلال	جامعة الزرقاء الخاصة
٤	الدكتور زياد الذيبة	جامعة الزرقاء الخاصة
٥	الدكتور نضال الرمحي	جامعة الزرقاء الخاصة
٦	الدكتور أيمن حرب	جامعة الزرقاء الخاصة
٧	الدكتور محمد النوايسه	جامعة الزيتونة
٨	الدكتور عبدالرزاق شحادة	جامعة الزيتونة
٩	الدكتور محمود الجبالي	جامعة الزيتونة
١٠	الدكتور عبدالرحمن الدلابيح	جامعة آل البيت
١١	الدكتور نوفان عليمات	جامعة آل البيت
١٢	الدكتور حسين الرباع	جامعة آل البيت